PRIMA REGULĂ A SUCCESULUI

NU-ȚI MAI BATE CAPUL CU PĂRERILE CELORLALȚI

MICHAEL GERVAIS
și KEVIN LAKE

LITERA

PRIMA REGULĂ A SUCCESULUI

MICHAEL GERVAIS
ȘI KEVIN LAKE

PRIMA REGULĂ A SUCCESULUI

NU-ȚI MAI BATE CAPUL CU PĂRERILE CELORLALȚI

Traducere din limba engleză de
MARIA BUZEA

LITERA
București

The First Rule of Mastery
Stop Worrying About What People Think of You
dr. Michael Gervais, Kevin Lake

INTRODUCERE

Tot ceea ce ne irită la oamenii din jurul nostru poate fi un mijloc spre a ne cunoaște mai bine.

CARL JUNG

Atunci când acordăm mai multă valoare părerilor altora, subestimându-le pe ale noastre, ne vom trăi viața în termenii lor. Vedeta americană de softbal Lauren Regula s-a confruntat cu această dificultate în timpul pregătirilor pentru Jocurile Olimpice din 2020. Sportivei, care renunțase la competițiile sportive de unsprezece ani, i s-a oferit șansa de a juca din nou pentru echipa Canadei, pe cea mai importantă scenă sportivă. Dându-i-se astfel posibilitatea de a câștiga o medalie olimpică, după ce fusese la un pas de victorie în anul 2008, când a ocupat locul al patrulea după o înfrângere dureroasă în meciul pentru medalia de bronz de la Beijing. Antrenorul canadian a luat legătura cu Regula, acum o femeie în vârstă de treizeci și nouă de ani, mamă a trei copii și deținătoare a unei afaceri alături de soțul ei, încercând să o convingă

să revină pe scena sportului pentru un ultim efort de a câștiga o medalie olimpică.

În versiunea cinematografică a acestei relatări, probabil că Lauren dansează de fericire. Reacția firească a unui om care a atins o culme emoțională – element fundamental care conduce la modificarea stărilor afective.

Dar în versiunea reală, ea a ezitat.

În adâncul sufletului, știa că își dorește să revină, însă se confrunta cu tot felul de dificultăți și îndoieli. După două participări la jocuri olimpice, era conștientă că antrenamentele aveau să dureze mai mult de câteva săptămâni.[1] Urmărirea țelului personal însemna și mult timp petrecut departe de copii, acum în vârstă de unsprezece, zece și opt ani. În plus, sportivii aveau voie să-și ia o singură pauză în cele șase luni de pregătire dinaintea competiției.

„Ca mamă, nu mi-a fost ușor să răspund afirmativ încercării de a face parte din echipa olimpică", mi-a mărturisit ea. „Mai ales o mamă care în ultimii doisprezece ani nu a stat mai mult de câteva luni pe teren. O mamă care deține și conduce o afacere alături de soțul ei."

Dar, în cele din urmă, nici vârsta, nici perioada în care nu a mai jucat, nici anii în

care s-a luptat cu depresia postnatală, care ar fi putut să o țină departe de Tokyo, nu au fost determinante în decizia sa, ci mai degrabă o preocupare mistuitoare despre ce va spune lumea.

Să o ascultăm pe Lauren:

> Iată câteva dintre comentariile pe care le-am primit după ce am vorbit deschis publicului larg despre antrenamentele, călătoriile și angajamentul meu față de acest vis:
>
> „Eu una n-aș putea niciodată să fac așa ceva... N-aș putea să-mi părăsesc niciodată familia pentru atâta timp".
> *(Prejudecată despre rolul de mamă.)*
>
> Mai crezi că ești în stare? Nu ți-e teamă că nu vei mai fi la fel de bună?
> *(Prejudecată de tipul: „Cine te crezi?")*
>
> Oare nu ești cea mai în vârstă jucătoare de pe teren? *(Prejudecată în privința vârstei.)*
>
> Dave este de acord să revii pe teren și să fii plecată de acasă?*(Prejudecată despre rolul de soție și despre a-ți abandona familia.)*
>
> M-au urmărit mult timp aceste conversații negative. Mi-am făcut griji în

legătură cu ce cred oamenii despre mine și decizia mea. M-a frământat ideea că lumea consideră că sunt o mamă și o soție rea. Că sunt prea bătrână. Că nu o să reușesc niciodată. Și asta m-a determinat să iau o pauză. Mintea îmi era acaparată de ce ar putea crede ceilalți.

Deși păream mai concentrată pe idei pozitive, cele negative mă atrăgeau ca un magnet. Cântăreau mai mult în acel moment. Perioada aceea în care am fost stăpânită de gândurile negative, îmi amintește astăzi de unul dintre citatele mele preferate: „Dintr-un copac putem obține o mie de chibrituri. Cu un singur chibrit putem arde o mie de copaci".

Lauren se zbătea între două judecăți, un complex de păreri personale despre ea însăși și părerile celorlalți despre ea. Cu toții ne confruntăm cu o astfel de situație delicată în diverse forme. Ce facem? Ne ascultăm vocea interioară sau ne conformăm normelor și așteptărilor societății în care trăim?

Să spunem altfel, Lauren suferea de TDPC – teama de părerea celorlalți –, și asta aproape că a costat-o ultima șansă de a-și îndeplini visul.

O limită invizibilă

Teama de părerea celorlalți (TDPC) funcționează ca un flagel nevăzut și ar putea fi cel mai mare cenzor al potențialului uman.[2] Preocuparea legată de ce cred alții despre noi a devenit o obsesie irațională, neproductivă și nesănătoasă în climatul lumii moderne. Iar efectele ei negative ne influențează toate aspectele vieții.

Când experimentăm TDPC, ne pierdem încrederea în noi înșine, iar randamentul nostru are de suferit. Așa funcționează natura umană.

Iar dacă nu suntem atenți, TDPC poate prelua controlul discursului mental, otrăvindu-ne încet. În loc să ne concentrăm atenția asupra gândurilor și sentimentelor proprii, suntem copleșiți de gândurile și de părerile celorlalți, fie că sunt rostite sau doar percepute, iar această obsesie ne poate influența deciziile și acțiunile.

Și implicit viețile.

Gândiți-vă la cazul lui Lauren. Dacă ar fi permis gândurilor negative – teama de părerile celorlalți – să preia controlul, ar fi renunțat la o ultimă șansă de a face ce și-a propus. O șansă căreia îi dedicase toată viața ei ca sportivă.

TDPC este parte a condiției umane pentru că funcționăm cu un creier străvechi. Cu mii de ani în urmă, apetitul pentru aprobare socială i-a determinat pe strămoșii noștri să fie precauți și rezilienți. Dacă erați considerați responsabili de pierderea vânatului, locul vostru în ierarhia tribului putea fi amenințat.

În ziua de astăzi, odată cu dezvoltarea rapidă a rețelelor media de socializare, presiunea intensă de a reuși, mai ales la o vârstă fragedă, și încrederea noastră excesivă în recompense externe, merite și validare, fac TDPC să ia amploare.

Putem observa TDPC în acțiune atunci când liderii nu au curajul să-și spună părerea, și din această cauză iau decizii nepotrivite – sau când anumiți directori generali acordă câștiguri pe termen scurt acționarilor în detrimentul unei dezvoltări sănătoase, pe termen lung, a companiilor pe care le administrează. Sau când unii politicieni în loc să voteze cum le dictează conștiința, votează cu partidul din care fac parte.

Cu cât se produce mai devreme o schimbare fundamentală în ceea ce privește frica față de părerile celorlalți, cu atât mai repede veți fi liberi. Cu conștiința complet liberă, oriunde v-ați afla.

TDPC ne însoțește pretutindeni în viață – iar consecințele acesteia sunt profunde. Ne străduim să evităm riscurile și acțiunile care ne pot cauza probleme sau care ne-ar pune într-o situație neplăcută, pentru că ne este teamă de ce s-ar putea întâmpla de cealaltă parte a criticii. Când ne simțim provocați, ne protejăm egoul arătându-ne țepii întocmai ca un arici zburlit, sau renunțăm la punctul nostru de vedere. Renunțăm la autenticitate pentru aprobare. Nu ne spunem părerea când credem că nu putem influența rezultatul. Încercăm să prindem pulsul unei stări de lucruri, nu din bunăvoință, ci pentru sentimentul de apartenență la grup. Râdem când nu este nimic amuzant. Ne mușcăm limba când cineva spune ceva jignitor. Ne formulăm răspunsul în timp ce ascultăm. Urmărim puterea și mai puțin scopul. Încercăm să ne facem plăcuți mai degrabă decât să provocăm. Urmăm mai curând visurile altora decât pe ale noastre.

Externalizăm stima de sine, simțul valorii. Ne privim pe noi înșine prin ochii celorlalți. Privim în afara noastră pentru a afla ce simțim despre noi înșine.

Ne simțim excelent dacă oamenii sunt de acord cu noi sau cu deciziile noastre. Ne

simțim descurajați dacă ceilalți nu sunt de acord cu noi sau cu deciziile noastre.

Alergăm de colo-colo încercând să le facem altora pe plac și să fim așa cum credem că se așteaptă alții să fim. Neglijăm sau nu suntem conștienți de nevoile noastre în timp ce ne agităm pentru a ne câștiga respectul de sine.

Ne petrecem scurtul timp de care beneficiem pe această planetă extraordinară jucând un rol, creându-ne o identitate adaptată presupuselor așteptări ale altor persoane. Astfel nu ne vom descoperi niciodată adevăratul nostru potențial.

Acum, gândiți-vă puțin la deciziile pe care le-ați luat în viață. Ți-ai ales profesia deoarece erai pasionat de domeniul respectiv, sau ai urmat facultatea de drept, ori de administrație și afaceri sau orice altceva pentru că asta se aștepta de la tine? Mai bine să reformulez: „Ai avut vreodată impulsul de a face o schimbare în viață sau de a păși cu îndrăzneală într-o nouă provocare, dar nu ai făcut-o din cauza a ceea ce ar putea crede ceilalți?“

Cu toții am trecut prin asta.

Dar iată cum stau lucrurile: dacă începeți să acordați din ce în ce mai puțină atenție acelor caracteristici care vă

definesc ca indivizi – abilitățile, convingerile și valorile voastre – și vă conformați unei idei pe care alții o pot avea, potențialul tău și dobândirea artei stăpânirii de sine se vor reduce dramatic.

Cu toții avem calități și capacități unice și ține de noi să le fructificăm. Ne aflăm mereu într-o stare de devenire – iar această stare, această încercare cu tot dinadinsul de a ne transforma în ce vrem să fim, este fragilă și ușor de scăpat din vedere în mijlocul presiunilor externe și interne ale vieții de zi cu zi. Este nevoie de viziune și de o hotărâre de nezdruncinat pentru a reuși.[3]

Dacă vă lăsați influențați peste măsură de forțele externe, cum ar fi opiniile altora sau constrângerile sociale, acestea vă pot bloca și împiedica să atingeți ce altfel ar fi posibil.[4] În loc să faceți următoarea mișcare, vă puteți spune: *Șansele sunt împotriva mea sau nu sunt suficient de inteligent*. În loc să faceți o schimbare în carieră sau o reconversie profesională, ați putea spune: *Nu mai sunt la vârsta tinereții*. Aceste povești pot părea reale, autentice și permanente dacă nu sunt analizate.

Dorința de a fi acceptați și frica paralizantă de a fi respinși ne subminează

capacitatea de a urma drumul dorit.

Deși creierul nostru străvechi face TDPC să fie o realitate, nu înseamnă că trebuie să fim necăjiți neîncetat de această idee – și să ne împiedice să facem ce ne-am propus.

În spațiul intermediar etapelor

Povestea lui Woody Hoburg subliniază probabilitatea de a reuși, care este cu putință atunci când ne urmăm propriul drum și nu ne lăsăm influențați de părerile altora. Woody este unul dintre cei mai buni oameni pe care i-am cunoscut vreodată. Este extrem de abil din toate punctele de vedere – emoțional, psihologic, intelectual și fizic. Simțul său de aventură este egalat doar de curiozitatea și modestia sa. Copil fiind îi plăcea să se cațere și visa să călătorească în spațiu. Mai târziu, Woody a obținut o diplomă de licență în aeronautică și astronautică la Institutul de Tehnologie din Massachusetts (MIT) și a continuat la Berkeley unde a urmat un doctorat în informatică.

Îi plăcea să rezolve probleme tehnice grele, însă asta nu era tot ce își dorea, o latură a personalității lui nu se simțea atrasă de acest drum. În weekendurile de la Berkeley, obișnuia să se cațere pe masivul stâncos din parcul național

Yosemite și să piloteze avioane, dar își dorea ca aventurile sale să aibă mai mult sens și să fie mai structurate. Își dorea să-și folosească abilitățile într-o slujbă plină de semnificație. I-a venit ideea de a-și obține certificarea ca tehnician medical de urgență (EMT) și de a aplica la echipa de sprijin formată din personal de căutare-salvare din Yosemite.

Activitatea de salvare montană nu are nici o legătură cu obținerea unui doctorat în informatică, așa că Woody a căutat sfatul mentorilor săi academicieni, oameni pentru care avea un respect profund și pe care îi consideră și astăzi prietenii și mentorii lui. A fost fascinat de cât de mulți dintre ei au încercat să-l descurajeze, spunându-i lucruri ca: „Nu cred că este o idee atât de bună. Nu sunt sigur cum te va ajuta asta în cariera ta de informatician".

Opiniile profesorilor universitari au greutate atunci când faci parte din lumea academică. Așa cum descrie Woody, „Aceștia sunt oameni cărora le port un respect profund și în care am încredere și am vrut să le ascult părerile". Dar a rezistat tendinței de a se conforma. „Până la urmă, trebuia să iau o decizie... Știam pur și simplu că aveam să fac asta și sunt foarte bucuros că am făcut-o, pentru că s-a

dovedit a fi una dintre cele mai de succes experiențe din viața mea.“

Woody și-a terminat doctoratul la Berkeley, a început să predea la MIT și se antrena într-o sală de alpinism, când cel mai bun prieten al lui l-a anunțat că NASA accepta înscrieri pentru programul de astronauți, după o pauză de patru ani. Așa că a completat online o cerere de înscriere pe site-ul USAjobs.gov și a apăsat butonul „trimite“, considerând că șansele lui de admitere sunt nule. Un an și jumătate mai târziu era unul dintre cei doisprezece candidați selectați pentru clasa de astronauți din peste optsprezece mii de aplicanți calificați. La momentul scrierii acestei cărți, dr. Hoburg se afla pe Stația Spațială Internațională la începutul unei misiuni de șase luni. Iar împreună am înregistrat primul podcast realizat vreodată în spațiu.

De ce a fost selectat Woody? El crede că asocierea cu echipa de sprijin căutare-salvare din Yosemite a făcut diferența. Refuzul de a ceda sub presiunea părerilor semenilor săi i-a asigurat biletul pentru călătoria spațială și i-a permis să-și îndeplinească visul din copilărie.

În tranșee

Ca psiholog experimentat, am avut privilegiul să colaborez cu unele dintre cele mai remarcabile persoane și echipe de pe planetă. Eram pe marginea terenului când echipa Seattle Seahawks a câștigat cea de-a 48-a ediție a campionatului Super Bowl în fața celor de la Denver Broncos. Mă aflam în camera de control a misiunii, când celebrul parașutist austriac Felix Baumgartner a depășit recordul de altitudine de la care un om a efectuat o cădere liberă, după o săritură de la o înălțime de peste 39 de kilometri deasupra Pământului, în cădere depășind viteza sunetului. Eram pe plajele din Tokyo când echipa de surf a Statelor Unite ale Americii a câștigat prima medalie olimpică de aur din istoria acestui sport. Am fost de față când Kerri Walsh Jennings și Misty May-Treanor, incontestabil cea mai valoroasă echipă feminină de volei pe plajă din toate timpurile, au câștigat consecutiv trei medalii olimpice de aur. Mă aflam în încăpere cu directorul executiv al celei mai mari companii de tehnologie din lume când s-a stabilit cursul unei noi culturi organizaționale unice la acea vreme, bazată pe trei principii: mentalitate, empatie și scop.

Cei mai buni performeri din lume depășesc limitele percepute ale potențialului uman și lărgesc sfera înțelegerii noastre despre ceea ce este posibil.

Dar, din experiența mea, ei sunt cu totul excepționali în măiestria lor. Mai presus de o căutare asiduă de a fi cei mai buni, acești performeri de top își dau toată osteneala pentru a atinge excelența lăuntrică. Sunt într-o continuă căutare a stăpânirii desăvârșite de sine.

Și asta nu este un lucru facil. Cu toate că avem tendința de a privi anumite categorii de persoane precum atleți, actori, lideri și muzicieni ca fiind oameni înzestrați cu calități excepționale, care posedă abilități fizice înnăscute și tărie mentală, în realitate, lucrurile sunt mult mai complexe.

De fapt, succesul – mai ales cel obținut în public – ne face să fim mai predispuși la TDPC.

Imaginați-vă că vă aflați permanent în vizorul comentariilor critice, dar și de apreciere a publicului larg – venite de la admiratori, utilizatori de social media și prin rețelele media. Dacă sunteți vedete de muzică pop sau actori, imaginați-vă că trebuie să citiți tot timpul comentarii și

recenzii despre vocea, aspectul și abilitățile voastre. Nu-i așa că nu ați avea pace?

Sau imaginați-vă că v-ați dedicat întreaga viață pentru a atinge culmile cele mai înalte în sfera voastră de activitate, și constatați că fascinația puterii și a faimei poate fi o capcană care duce la singurătate și depresie.

Sau gândiți-vă cum ar fi dacă succesul vostru în viață ar fi evaluat după un simplu criteriu: numărul de victorii. Acest lucru poate fi deosebit de greu pentru participanții la Jocurile Olimpice care se antrenează întreaga viață pentru un singur eveniment, care în unele cazuri durează mai puțin de un minut. Imaginați-vă încheind competiția pe locul al patrulea – la un pas distanță de podium.

Aceeași situație o întâlnim și în viața corporatistă. Cu cât urci mai sus în ierarhia profesională, cu atât ești mai expus privirilor care te analizează și opiniei publice. Liderii au puterea de a lua decizii ce au un impact semnificativ asupra părților interesate – angajați, clienți, acționari și publicul larg –, iar acțiunile și deciziile lor au mai multe șanse să atragă atenția și opiniile acestor grupuri. Difuzarea prin intermediul media

amplifică opinia publică și exercită presiune suplimentară asupra liderilor în a-și gestiona imaginea publică eficient. De aceea TDPC este foarte răspândit în zona de leadership.

Din punctul meu de vedere, concentrarea pe factori externi – lucruri care sunt dincolo de controlul nostru – se întâlnește în mod regulat și nu dispare odată cu obținerea succesului.

De aceea este esențial să începem procesul de transformare a conștiinței cu ajutorul exercițiului prin care ne concentrăm atenția asupra a ceea ce putem controla – pe noi înșine.

Stăpânirea desăvârșită de sine în orice areal al vieții – fie că este vorba de artă, afaceri, calitatea de părinte, sport – necesită îndemânarea de a putea face diferența între ce putem și ce nu putem controla.

Când atenția noastră este fixată pe lucruri asupra cărora nu avem nici un control, ne pierdem concentrarea și ne irosim energia.

Așadar, prima regulă a succesului impune această introspecție și angajarea deplină pentru a deține în integralitate controlul asupra noastră. Nu există nimic

altceva care să poată fi stăpânit. Acesta este fundamentul căii.

Încredere în TDPC

În sportul de înaltă performanță, atleții își folosesc mai întâi cunoștințele și abilitățile psihologice deja dobândite, astfel încât, atunci când se confruntă cu o provocare, dispun de instrumentele interne pentru a depăși cu succes experiența. Aceeași abordare se aplică și în cazul transformării relației noastre în raport cu părerile și judecățile sesizate ale celorlalți.

Dorința arzătoare a acestei cărți este de a face cunoscut un proces psihologic aflat foarte aproape de suprafață și de a-l transforma în cel mai bun profesor al nostru. Folosiți TDPC ca oportunitate. Începeți prin a-l identifica în viața de zi cu zi. Folosiți-vă reacțiile ca pe o trambulină spre a vă înțelege mai bine. Recunoașteți modul în care alegeți să gândiți și să vă comportați ca răspuns la judecățile sesizate ale altora.

Fiecare capitol în parte oferă o perspectivă sau o lecție despre cum să utilizați TDPC pentru a vă debloca potențialul.

În loc să vă țineți departe sau să ignorați TDPC, alegeți să-l priviți ca pe o

oportunitate de învățare, o posibilă piatră de temelie pentru a vă elibera potențialul. Folosiți-l pentru a descoperi aspecte interioare care încă nu au ieșit la suprafață. Când TDPC iese la suprafață, acordați-vă un răgaz și descoperiți ce se află în spatele fricii.

De exemplu, vă aflați la o întâlnire în interes de serviciu și ați dori să vă expuneți ideea grozavă pe care o aveți, dar nu găsiți curajul să o rostiți. Analizați această stare. Ați dori ca această idee să fie elaborată în amănunt înainte de a îndrăzni să o expuneți? Vă este teamă că nu veți reuși să vă exprimați elocvent? Sunteți îngrijorat că ideea nu va fi primită bine? Dacă este vorba despre aceasta din urmă, ce s-ar întâmpla dacă oamenii v-ar respinge ideea? Oare asta înseamnă că dați dovadă de incompetență? Sau că nu sunteți suficient de bun? Continuați să sondați această chestiune pentru a descoperi care este originea fricii. Care este povestea pe care v-o spuneți?

Primul pas în a ne elibera de puterea pe care ceilalți o au asupra noastră este necesitatea de a ne conștientiza temerile. Conștientizarea ca punct de plecare în vederea schimbării nu este o idee nouă. Fiecare carte de dezvoltare personală,

fiecare hotărâre luată la trecerea dintre ani, fiecare program în doisprezece pași sunt ancorate în conștientizare. Nici măcar nu putem reflecta la schimbare dacă nu suntem conștienți de problema pe care vrem să o aducem în discuție.

Dar conștientizarea este doar primul pas. Conștientizarea trebuie să fie însoțită de dezvoltarea abilităților psihologice. Cineva ar putea avea un atac de panică și ar putea fi perfect conștient de faptul că gândurile sale îl conduc, dar să nu aibă abilitățile necesare de a lucra cu acestea.

Lauren este un prim exemplu. Nu a permis ca TDPC să-i influențeze drumul în viață. Cu o întârziere de un an din cauza pandemiei, în 2021, a plecat la Tokyo cu echipa Canadei, și, la vârsta de treizeci și nouă de ani, a urcat pe podiumul olimpic purtând la gât o medalie de bronz.

Cu toate acestea, Lauren nu a uitat că visul ei ar fi putut fi ușor de abandonat:

TDPC este cât se poate de reală.

Și era cât pe ce să o las să-mi stea în cale.

Slavă Domnului că nu am făcut-o.

Slavă Domnului că am avut încredere în mine.

Așa că vă rog să vă puneți această întrebare...

Oare teama de părerea celorlalți mă ține pe loc?[5]

1

SECRETUL LUI BEETHOVEN

Un artist nu trebuie să fie niciodată prizonierul său, al vreunui stil, al unei reputații sau al succesului.

HENRI MATISSE

Nimeni nu este imun la TDPC – nici tu, nici eu, nici sportivii de talie mondială. Până și cei mai renumiți artiști, așa cum este unul dintre cei mai mari și mai prolifici compozitori din toate timpurile, au fost atrași de forța TDPC.

Dar numai după ce ne confruntăm cu forțele TDPC putem porni cu adevărat pe drumul cunoașterii desăvârșite de sine.

Să ne gândim la Beethoven.

Pentru mulți oameni, părea a fi o făptură aleasă de divinitate, înzestrată cu talentul de a reda muzica sferelor înalte. Activitatea lui creatoare a influențat toate genurile muzicii clasice. A încălcat toate regulile pentru a crea cea mai sublimă muzică compusă vreodată. A întruchipat ideea

geniului creator care s-a opus convențiilor și și-a făurit propriul drum artistic.

Deși a fost unul dintre cei mai curajoși artiști care au pășit vreodată pe această planetă, Beethoven a trăit timp de trei ani sub imperiul unei frici abominabile, anume frica de părerea altor oameni.

Aproape de apogeul carierei sale, Beethoven s-a retras de pe scena publică. Purta cu el un secret despre care credea că, dacă l-ar divulga, i-ar distruge viața profesională. Artistul creator desăvârșit care părea să se fi născut pentru a lupta împotriva destinului și a nedreptăților vieții a ales să se izoleze de lume, mai degrabă decât să spună cu voce tare câteva cuvinte.

„Îmi pierd auzul."

În jurul vârstei de 25 de ani, s-au făcut simțite primele semne ale surzeniei. Ironia crudă a pierderii celui mai important simț pentru arta și existența sa l-a împins spre o căutare zadarnică de leacuri, variind de la comprese cu ulei de migdale pentru urechi la băi la scoarță de copac toxică. În această perioadă în care boala sa era încă într-un stadiu incipient, a păstrat tăcerea, destăinuindu-și infirmitatea doar în cadrul comunității medicale. Pe măsură ce devenea din ce în ce mai apreciat de

societate, universul său interior se restrângea, asaltat fiind de tristețea propriilor sale gânduri și sentimente.

Pentru a tăinui pierderea auzului, s-a ascuns în spatele efervescenței geniului său creator, al cărui creier era preocupat cu alte activități intelectuale. Când nu mai înțelegea ce spune cineva sau sunetul la care se făcea referire, persoana în cauză presupunea (fiind sub sfera de influență a compozitorului) că acest lucru se întâmpla din cauza unei lipse de concentrare sau unei neatenții de moment. „Este surprinzător cum unii oameni nu au observat niciodată că sunt surd; dar din moment ce am fost dintotdeauna predispus la momente de neatenție, ei pun dificultatea mea în seama acestora. De altfel, uneori abia aud o persoană care vorbește încet; este adevărat că aud sunete, dar nu pot deslușI cuvintele. Și nu pot suporta dacă cineva strigă. Doar Dumnezeu știe ce se va întâmpla cu mine.“[1]

Beethoven era profund îngrijorat de impactul pe care pierderea auzului l-ar avea asupra muzicii sale, în special asupra capacității sale de a cânta la pian, iar percepția publicului reprezenta în egală măsură o amenințare la fel de solidă. „Mi-

ar fi fost mai ușor dacă aș fi avut orice altă profesie, dar în profesia mea este o stare îngrozitoare, cu atât mai mult cu cât mă gândesc ce ar spune dușmanii mei, care nu sunt puțini."[2] Se temea că detractorii săi vor folosi această descoperire împotriva sa. Era îngrijorat că vorbele nesăbuite ale acestora îl vor pune într-o lumină defavorabilă și asta ar putea duce chiar la excluderea sa din cercurile muzicale vieneze, în rândurile cărora se străduise atât de mult să ajungă. Beethoven, la fel ca alți artiști ai vremii, era dependent de sprijinul înaltei societăți. Depășirea stigmatului ar putea fi o chestiune mult mai dificilă de realizat decât pierderea auzului în sine.

Dar dintre toate, cea mai mare amenințare cu care strălucitul compozitor s-ar fi putut confrunta ținea de simțul identității. „Vai, cum aș putea să accept dispariția acestei virtuți, care privită în ansamblu ar fi trebuit să fie statornică, o virtute de care odată m-am bucurat în chip absolut, o desăvârșire de care cu siguranță puțini din profesia mea se bucură sau s-au bucurat", așa îi scria fratelui său.[3]

El era Beethoven, zeul muzicii, iar zeii muzicii se presupune că ar trebui să audă muzica mai bine ca muritorii. Pierderea

auzului nu era compatibilă cu ideea pe care o avea despre sine sau cu imaginea publică pe care o promova. Avea o identitate rigidă – condiționată de aprobarea și elogiul celorlalți – care era pentru el la fel de reală și imuabilă ca propriul corp. Așa cum reiese dintr-o scrisoare adresată generosului său binefăcător, prințul Lichnowsky, identitatea lui părea că se conturează în jurul unui spațiu mitologic. „Prințe! Ceea ce ești se datorează împrejurării și descendenței tale. Ceea ce sunt, sunt prin mine însumi. Prinți au fost și vor mai fi. Beethoven este unul singur.“[4]

Răspunsul lui Beethoven a fost unul firesc pe care majoritatea dintre noi l-am da atunci când am simți că existența noastră este amenințată. A încercat să se protejeze. În loc să privească în interiorul său și să modifice felul în care se vedea pe el însuși, a privit în afară și a încercat să adapteze realitatea exterioară percepției lui despre sine.

Beethoven a plătit un preț mult prea mare încercând să-și construiască o realitate care ținea la distanță părerile celorlalți. Se întâmpla adesea să nu audă ce spun oamenii aflați în proximitatea lui, dar

îi era frică să le ceară să vorbească mai tare de teama de a nu fi descoperit.

A jucat rolul mizantropului pentru a-și păstra secretul bine ascuns. S-a izolat de societate pentru câțiva ani. Rămas singur în surzenia lui a contemplat până și sinuciderea.

Probleme cu tatăl

Încă de la o vârstă fragedă, Beethoven a fost condiționat să creadă că părerile venite din afară contează. Tatăl său, Johann, un tenor mediocru ale cărui aspirații muzicale au fost zădărnicite de alcoolism, a căutat să-și îndeplinească visul prin intermediul fiului. S-a autointitulat instructorul lui Beethoven și l-a abuzat pe acesta atât verbal, cât și fizic, considerând că așa îl va motiva mai mult. L-a ținut în frâu cu țipete, amenințări și bătăi, iar uneori îl pedepsea încuindu-l în subsol.[5] La întoarcerea acasă după o serată cu prietenii, Johann și-a obligat fiul să cânte pentru cei care se aflau în încăpere, l-a silit să stea pe un taburet, forțându-l astfel să se întindă ca să ajungă la clapele pianului și altoindu-l ori de câte ori rata o notă.

Pe măsură ce talentul tânărului Beethoven devenea din ce în ce mai

evident, Johann a fost animat de gândul că acesta ar putea să devină următoarea senzație muzicală a Europei. Johann a întruchipat rolul tatălui care își exploatează fiul, în varianta secolului al XVIII-lea, fiind un negustor care l-a promovat pe Beethoven în toate cercurile muzicale din Bonn, Germania. Când Beethoven avea șapte ani, Johann a mințit în privința vârstei lui, anunțând publicul că fiul său are doar șase ani, considerând că această caracteristică se potrivește mai bine cu arhetipul copilului-minune. A închiriat o sală în Köln și a dat anunț în ziarul local, făcându-i reclamă „fiului de numai șase ani", care avusese deja onoarea de a cânta la curte.[6] De mic, lui Beethoven i s-a inoculat ideea deloc subtilă cum că „Nu ești suficient de bun".

Beethoven a înțeles timpuriu că mișcarea lui ascendentă în lumea muzicală a Vienei din secolul al XIX-lea va depinde direct de statutul și opiniile celor care îl admirau. La un nivel mai profund, el și-a făcut o idee clară că aprobarea și dragostea sunt o consecință directă a succesului și a performanței. Acțiunile tatălui său au transmis un mesaj cât se poate de limpede că Beethoven nu putea fi iubit pentru cine era, ci doar pentru ce realiza. Contopirea

celor două, iubire și aprobare, creează adesea un model de căutare a aprobării ce se manifestă mai târziu în viață – iar lumina reflectoarelor a alimentat sentimentul de sine al lui Beethoven.

Sanctuar

Singurul loc în care se putea retrage, de nepătruns pentru părerile celorlalți, inospitalier pentru șovăială, și dincolo de sfera de influență a înaltei societăți, care îi asigura sprijinul financiar în cariera muzicală – era lumea lui interioară.

Beethoven și-a dezvoltat capacitatea de a se lăsa în voia muzicii și de a dispărea complet înăuntrul său, rămânând indiferent la mediul înconjurător, fiind golit complet de sentimentul conștiinței de sine. Putea fi oriunde – mâzgălind în caietul de notițe sau improvizând în mijlocul unei mulțimi.

O prietenă din copilărie și-a adus aminte de unul dintre aceste momente. Vorbea cu Beethoven, dar el părea că este absent, incapabil să o audă. Când în sfârșit a revenit în realitate, i-a spus: „Nu, nu, te rog, iartă-mă! Eram pătruns de un gând atât de frumos și profund, încât n-am suportat să fiu deranjat“.[7] Biograful Jan Swafford a descris această stare ca fiind

ceva similar transei unde „își găsea solitudinea chiar și în prezența altor oameni“.[8] Un prieten de familie, care a jucat un rol esențial în modelarea carierei timpurii a lui Beethoven, a dat acestei stări de spirit un nume, „fermecare“.[9] Fermecarea lui Beethoven a devenit o legendă printre cei din cercul restrâns al compozitorului. Când se retrăgea, era ceva obișnuit să auzi „Astăzi este iarăși fermecat“.[10]

Odată cu această fermecare, Beethoven a dezvoltat un set de abilități interne care i-a îngăduit să se concentreze asupra muzicii sale și să oprească distragerile interne și externe. Astfel, era capabil să călătorească într-un spațiu unde părerile celorlalți nu mai contau. Se simțea confortabil să se aventureze în propria-i peșteră pentru că știa să-și țină singur companie. Știa cum să-și asculte propria muzică.

Provocarea apărea ca urmare a ieșirii din această stare de fermecare pentru a reintra în jocul aprobărilor.

Față în față cu TDPC

Beethoven a ajuns în punctul în care nu și-a mai putut ascunde infirmitatea. Și-a mărturisit calvarul într-o scrisoare sinceră și tulburătoare, pe care a scris-o fraților săi

pe 6 octombrie 1802, scrisoare cunoscută sub numele de Testamentul Heiligenstadt.[11]

> Oh, voi, oameni care credeți sau spuneți că sunt răuvoitor, încăpățânat sau mizantrop, cât de mult mă nedreptățiți. Nu cunoașteți cauza secretului care mă face să par așa pentru voi... Iertați-mă când mă vedeți că mă retrag în mine însumi, de fapt m-aș bucura să stau cu voi... Sunt nevoit să trăiesc ca un exilat, dacă mă apropii de oameni, o teroare fierbinte mă cuprinde, o teamă că aș putea fi expus pericolului de a-mi divulga infirmitatea... ce umilință pentru mine când cineva care stătea lângă mine a auzit un fluier în depărtare, iar eu n-am auzit nimic, sau când cineva care stătea lângă mine a auzit un păstor cântând și din nou nu am auzit nimic. Astfel de incidente aproape că m-au adus la disperare; încă puțin și mi-aș fi pus capăt vieții.

Versiunea romantică a schimbării poate fi tradusă prin faptul că observăm o modificare în stările noastre fizice, psihologice și de mediu și admitem că avem nevoie de o schimbare. Ne confruntăm cu schimbarea. Ne asumăm

riscul, facem schimbarea, iar apoi culegem roadele efortului nostru.

Din păcate, aceasta face mai mult obiectul excepției. Tiparele adânc înrădăcinate și trăsăturile de comportament fac schimbarea dificilă. Știm că ar trebui să ne schimbăm, dar ignorăm adesea acest impuls până în momentul când nu mai avem de ales. Am ajuns la fundul sacului. Sau durerea a devenit de nesuportat. Suntem forțați să ne reevaluăm modul în care procedăm când ne aflăm în lume.

Din experiența mea, am observat că durerea este adeseori factorul care ne determină să ne schimbăm. Cu siguranță așa s-a întâmplat cu Beethoven.

Testamentul Heiligenstadt stă mărturie că Beethoven ajunsese la fundul sacului, dar a marcat și o schimbare fundamentală în privința relației lui cu acceptarea și recunoașterea socială, și nu întâmplător a deschis porțile pentru una dintre cele mai importante revărsări creative din istoria omenirii. Dând glas disperării, Beethoven și-a acceptat surditatea ca făcând parte din ființa lui și a hotărât să-și dezvolte pe deplin capacitățile artistice, indiferent de cost: „Mi-aș fi pus capăt vieții – doar arta m-a oprit, ah, mi se părea imposibil să

părăsesc lumea aceasta fără să fi realizat tot ceea ce mi-a fost dat să realizez... Răbdarea, se spune, trebuie să devină noul meu mentor, așa că mă las purtat de ea".

Beethoven a hotărât să-și expună cea mai mare frică și, făcând acest lucru, s-a eliberat de strânsoarea paralizantă a TDPC. „Tot răul este înconjurat de mister și pare înfricoșător atunci când este privit din izolare", a scris el. „Totuși, pare mai suportabil când este împărtășit cu celălalt, pentru că astfel devenim pe deplin familiari cu ceea ce ne înspăimântă și avem sentimentul că l-am biruit deja."[12]

Recunoașterea adevărului ascuns nu i-a distrus viața, dimpotrivă l-a eliberat într-un fel pe care nu și l-ar fi putut imagina înainte. Și-a recăpătat controlul asupra propriei vieți când a renunțat la dorința de a influența percepțiile celorlalți despre el.

Drumul către măiestrie

Când Beethoven a încetat să-și mai facă griji cu privire la ce cred alții despre el, a trecut de la a compune pentru lumea din afara lui la a compune ca o necesitate existențială a ființei lui. Însușindu-și această primă regulă, a pășit pe calea măiestriei.

Măiestria este viața interioară unitară exprimată în exterior. Fără nici o linie de sosire de trecut, măiestria este o poveste de dragoste asumată cu experiență, onestitate, adevăr și continuă explorare. Nu putem păși pe această cale până nu înțelegem în mod fundamental că exercițiul pleacă dinspre interior către exterior.

Doar excelența tehnică nu este suficientă pentru a parcurge calea spre măiestrie. Dacă locul din care creezi nu este aliniat la ceea ce ești, poți fi un foarte bun executant, dar nu un maestru. Dacă sunteți înclinați să luați pulsul lumii exterioare înainte să aflați ce arde în interiorul vostru, nu vă veți dezlănțui niciodată potențialul.

Măiestria este ceva ce vă aparține și este unică pentru fiecare individ în parte. Nu suportă comparație. Dacă Beethoven cel dinainte de Testamentul Heiligenstadt s-ar fi comparat cu predecesorii săi, probabil că părerea unanimă ar fi fost că este un maestru. Dar așa, a-l compara pe Beethoven cu Bach sau Mozart este lipsit de sens.

Scala de măsurare a desăvârșirii este ceea ce fiecare dintre noi, în mod individual, este capabil să devină – și nu

știm cum arată această devenire până când nu îmbrățișăm prima regulă a succesului.

Cu cât prețuim mai mult lucrurile aflate în afara controlului nostru, cu atât avem mai puțin control

Beethoven a încetat să-și risipească resursele interne în încercarea de a influența împrejurările asupra cărora nu avea nici un control și a stăpânit ce era la îndemână, pe el însuși.

A renunțat la cariera de pianist virtuoz pentru a se concentra pe creație. Când Beethoven a renunțat la cine credea că ar trebui să fie, a devenit cine era pe deplin capabil să devină. A creat o lume a sunetului cu totul autentică și nemaiauzită.

Aproape de sfârșitul vieții, Beethoven care își pierduse complet auzul, și-a scris ultima simfonie, apreciată ca fiind una dintre cele mai mari realizări din istoria muzicii. Pe 7 mai 1824, în prima sa reprezentație pe scenă, după o lipsă de mai bine de zece ani, Beethoven a „dirijat“ orchestra la premiera Simfoniei a IX-a de la Theater am Kärntnertor din Viena. Din cauza surzeniei sale, muzicienii fuseseră instruiți să-l urmărească pe adevăratul

dirijor, Michael Umhauf. Însă Beethoven nu s-a putut abține să nu împărtășească orchestrei stilul și energia pe care și le-a dorit în piesă, implicându-se cu entuziasm în muzica unei orchestre pe care nu o putea auzi.[13] La finalul spectacolului, Beethoven a rămas cu fața spre orchestră și nu a putut auzi publicul. Contraltoul l-a bătut ușor pe umăr și l-a întors spre public pentru a fi martor la aplauzele asurzitoare și la marea de batiste și pălării fluturate în aer.

Încercăm adesea să controlăm părerile altor oameni și modul în care gândesc despre noi, dar, ironic, în goana după aprobare, renunțăm la controlul asupra propriilor vieți. Așa cum a spus Lao Tzu, filosoful chinez, figura fondatoare a taoismului și autorul cărții de bază a acestuia, *Tao Te Ching (Cartea căii și virtuții)*, „Dacă dai importanță părerilor lumii, vei fi mereu prizonierul lor".

De la idee la acțiune

Să facem un exercițiu care ne va revela întocmai lucrurile asupra cărora deținem cu adevărat controlul. Încercați să vizualizați ceea ce spun, iar dacă nu puteți, faceți rost de pix și hârtie pentru a vi le nota (vezi figura 1–1).

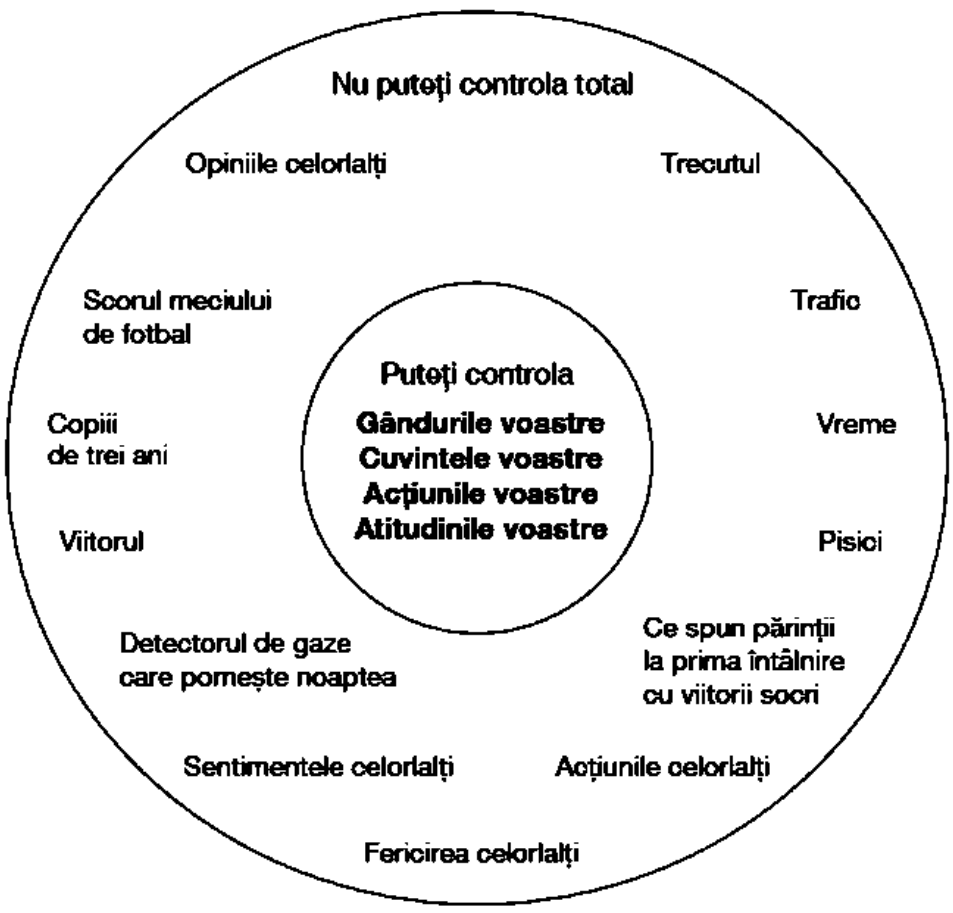

FIGURA 1–1

Ce este în controlul vostru – și ce nu.

Desenați un cerc mare și un cerc mai mic în interior, astfel încât să arate aproape ca o gogoașă. În cercul exterior enumerați toate lucrurile care contează în viață, dar asupra cărora nu aveți control în totalitate. Începeți cu ce cred ceilalți, deoarece este destul de clar că nu deținem controlul asupra acestor gânduri. Adăugați elemente ca vremea. Echipele sportive pe care le admirați. Șefii. Condițiile din magazinul pe care îl frecventați. Mediul de la locul de muncă. Și lista poate continua.

În cercul mai mic, enumerați acele lucruri care sunt 100% sub controlul vostru – lucruri precum ora la care ajungeți la serviciu. Felul în care comunicați cu copiii.

Efortul pe care îl depuneți pe terenul de joc.

Deci, ce puteți controla total? Ce nu se află în controlul vostru?

PRIMA PARTE

DEMASCARE

2

MECANICA TDPC

Opinia este în cele din urmă determinată de sentimente, nu de intelect.

HERBERT SPENCER

Am stat de vorbă cu Moby, muzicianul vizionar, câștigător al unui Premiu Grammy, și mi-a descris starea de amețeală care te cuprinde când ești expus validării externe:

La începutul carierei mele muzicale, am apărut pe coperta unei reviste și mi-am spus: „Oh, da, asta este validarea. Este dragoste. Oamenii mă cunosc. Asta înseamnă că am un sens. Le pasă de mine. Se poartă frumos cu mine. Am prieteni pe care nu i-am întâlnit niciodată“. Așa că mi-am petrecut următorii cincisprezece ani gândindu-mă obsesiv la ce spune lumea despre mine, doar pentru că preț de o clipă m-am simțit bine. Ar părea că vorbesc despre un dependent de alcool și droguri. La început ești peste măsură de încântat... ai găsit răspunsul la toate întrebările. Apoi, încet, încet, îți dai seama că această frenezie este cel puțin nefastă.[1]

Moby este muzician, dar și puțin filosof, iar trecerea timpului i-a conturat o imagine clară asupra dinamicii jocului de opinii. În loc să continue să reacționeze la lumea din afara lui, Moby a făcut o schimbare:

> A trecut ceva vreme de când trăiesc în vizorul publicului și pot spune că nu mai acord atenție modului în care cineva ar dori să mă eticheteze. Nu mai citesc comentariile de pe rețelele de socializare. Am încetat să citesc recenzii.

Am încetat de mult să mai urmăresc interviurile cu mine însumi pentru că în sfârșit am înțeles că nu-mi folosesc la nimic. Sper ca experiența mea să fie folositoare tuturor celor care mă ascultă: gândiți-vă cât de ciudat este să renunțăm la sentimentul de sine – la starea noastră emoțională – din cauza unor străini, unor oameni pe care nu i-am întâlnit niciodată, unii dintre ei putând fi niște simpli boți în fermele de troli din Macedonia... Mi-am dat seama cu puțin timp în urmă că nu-mi pot păstra sănătatea și calmul dacă sunt preocupat tot timpul de părerile unor oameni pe care nu i-am întâlnit niciodată.

Moby s-a deconectat de la opiniile oamenilor pe care nu-i cunoștea și care nu-l cunoșteau. „Nu pot lua asta personal pentru că ei nu vorbesc despre cineva pe care îl cunosc. Vorbesc despre o fotografie, o imagine sau o idee."

Moby a recunoscut că există un spațiu, decalaj, între orice stimul primit și răspunsul nostru.[2] Unul dintre marile privilegii de a fi oameni este că, în acel spațiu, avem libertatea și puterea de a alege cum răspundem. Deși este posibil să nu avem control asupra evenimentelor

care au loc în viața noastră, avem control asupra reacțiilor și atitudinilor noastre față de acestea. Alegând în mod conștient răspunsul, ne putem elibera de tiparele automate, obiceiurile și comportamentele condiționate.

Inițial, Moby a simțit că experiența sa era „relevantă doar pentru personalitățile publice", precum „atleți profesioniști, actori, muzicieni sau politicieni, însă în zilele noastre, toată lumea are un telefon și un cont pe rețelele de socializare". Așa cum a spus el: „Cu toții suntem persoane publice. Tipul care lucrează la supermarketul din cartierul meu, cel care pune cumpărăturile în sacoșă, este o persoană publică pentru că are un cont de Instagram. S-ar putea să aibă numai douăzeci de urmăritori (dar) tot despre un public vorbim".

A consulta opinia publică pentru a vedea dacă suntem în regulă sau pentru a ne măsura valoarea socială este un fenomen din ce în ce mai des întâlnit în era digitală, dar masele pot fi un diapazon cu adevărat periculos.

Un instrument intern de măsură

Suntem de la natură înclinați să legăm și să menținem relații cu alți oameni. Sociabilitatea este o caracteristică întâlnită în toate culturile și este un aspect definitoriu pentru ceea ce înseamnă să fii om. Dintr-o perspectivă evolutivă, oamenii au trăit întotdeauna în grupuri pentru a se proteja împotriva prădătorilor și pentru a obține acces la resurse. Dar natura noastră socială este dirijată de ceva mai mult decât de nevoile pragmatice de supraviețuire. Suntem programați în mod natural spre a lega conexiuni și spre sentimentul de apartenență, care este esențială pentru sănătatea noastră mintală și emoțională. Avem o nevoie fundamentală de a fi iubiți, acceptați și apreciați de ceilalți, iar deseori căutăm relații care creează aceste sentimente.

Și având în vedere că supraviețuirea și reproducerea noastră depind în mod inerent de relațiile noastre sociale, trebuie să fim capabili să evaluăm dacă și cum ne integrăm în țesutul social.

Este posibil ca psihologul și neurologul dr. Mark Leary să fi identificat acest mecanism. În timp ce făcea cercetări despre respingere, Leary a descoperit că stima de sine a oamenilor crește atunci când se simt acceptați și scade atunci când

se simt respinși. Dar această constatare nu a avut prea mult sens pentru Leary, deoarece stima de sine a fost considerată în general o evaluare personală a sentimentului general de fericire. În teorie, stima de sine ar trebui să fie independentă de modul în care ne tratează ceilalți.

Leary s-a cufundat în studiu pentru a înțelege de ce suntem determinați genetic în acest fel. De ce stima noastră de sine este atât de sensibilă la acceptarea sau respingerea celorlalți? Cercetările sale îndelungate au schimbat perspectiva statornicită despre stima de sine. În loc să reflecte propria considerație față de noi înșine, în viziunea lui Leary, stima de sine oferă „feedback continuu despre poziția pe care o ocupăm în ochii celorlalți".[3] Leary presupune că este un indicator intern, sau contor, care ne face să știm, în timp real, cum suntem percepuți de ceilalți.

Dintr-o perspectivă evolutivă, stima de sine s-a dezvoltat ca un mecanism de monitorizare a calității relațiilor noastre. Sistemul monitorizează reacțiile celorlalți față de comportamentul nostru și trimite o alarmă care ne avertizează cu privire la orice posibile modificări ale stării noastre de includere. Sistemul de monitorizare funcționează în general instinctiv până

când detectează că valoarea noastră relațională scade sau este scăzută. Când se declanșează alarma, amenințarea la adresa legăturilor noastre sociale este adusă la rangul de conștientizare și evaluăm situația. *Sunt acceptat sau sunt respins? Trebuie să-mi ajustez comportamentul pentru a repara relația?*

Din această legătură imuabilă între supraviețuire și relaționare reiese că modul în care ne mobilizăm resursele interne în jurul relațiilor ar face obiectul unui circuit orânduit în creierul și corpul nostru. De asemenea, este logic să dezvoltăm mecanisme specifice pentru a reduce la minimum respingerea și a amplifica acceptarea. Scanarea continuă este ceva normal, face parte din condiția noastră umană. Cu toții trecem printr-o succesiune de stări și etape, căutând indicii în mediul înconjurător, pentru a ne evalua importanța în structurile sociale.

Mai puțin normal este TDPC.

Dacă sociometrul lui Leary este instrumentul de măsură adaptativ cu ajutorul căruia ne acordăm relațiile sociale, TDPC este opusul lui, elementul dezadaptiv al sinelui.

În loc să calibrăm feedbackul pe care îl primim de la ceilalți în raport cu propriul

sentiment de sine, le permitem altor oameni să ne determine valoarea. Cu TDPC, supraevaluăm în mod reflex, independent de voință, opiniile celorlalți. Într-un mod periculos lăsăm în seama celeilalte persoane însemnătatea pe care o avem într-o relație. Permițându-le altora să ne ofere valoare, la nivel biologic, vom fi mereu preocupați de propria supraviețuire.

Caracteristici definitorii ale TDPC

TDPC este un mecanism *anticipator* care implică stimularea psihologică, fiziologică și fizică cu scopul de a evita respingerea și de a favoriza conexiunea interpersonală. Este un proces avantajos în vederea sporirii acceptării și a evitării respingerii. În loc de: *Vai, mai bine mi-aș corecta comportamentul în urma feedbackului primit, dar și conform propriei perspective interioare*, TDPC scapă din vedere esențialul și induce în eroare: *Vai, mai bine mi-aș corecta comportamentul înainte să-mi parvină orice informație care să-mi confirme ceea ce îmi imaginez că s-ar putea întâmpla.*

De asemenea, TDPC se caracterizează printr-o abilitate socială ce ține de sfera precauției, care verifică și scanează

necontenit în căutarea aprobării. Acordând o prea mare importanță părerilor celorlalți, devenim foarte sensibili la orice semnal care ar putea indica o eventuală respingere.

TDPC este o încercare exhaustivă de a interpreta ce gândesc alții, cu scopul de a evita evaluarea negativă a acestora. Ceea ce ridică probleme nu este neapărat părerea negativă, ci teama de această părere. Încercăm să anticipăm o opinie negativă căutând stăruitor indicii în mediul nostru înconjurător. Acordăm atenție limbajului corporal, microexpresiilor, cuvintelor, tăcerii, acțiunilor și nonacțiunilor.

TDPC este dependentă de relaționarea interpersonală, dar este o experiență intrapersonală, adică invizibilă. Poate fi un gând, un sentiment sau o percepție care este sesizată în interiorul unui individ (dependență intrapersonală), dar experiența este determinată de preocuparea individului în legătură cu modul în care este perceput de ceilalți, sau modul în care acțiunile și alegerile lui vor fi înțelese de ceilalți (dependență interpersonală).

TDPC funcționează ca un filtru latent în luarea deciziilor, care ne face cunoscut felul în care gândim, vorbim și acționăm. Îi

poate determina pe oameni să facă alegeri sau să întreprindă acțiuni pe care le consideră mai convenabile din punct de vedere social sau mai puțin susceptibile de a fi criticate de ceilalți, mai degrabă decât să facă alegeri bazate pe propriile valori sau preferințe personale.

TDPC este un tipar nonclinic prin care se urmărește evitarea părerilor nefavorabile ale celorlalți. Deși TDPC nu îndeplinește criteriile și normele unui diagnostic clinic, provoacă o indispoziție semnificativă.

La fel ca aplicațiile care rulează discret pe fundalul unui computer și consumă memorie, putere de procesare și durata de viață a bateriei, iar în cele din urmă îi încetinesc performanța, la fel și TDPC consumă o bună parte din resursele noastre interne. Controlul narațiunii, gestionarea percepției celorlalți, suprimarea propriilor opinii, scuzele excesive, aprobarea celorlalți pentru a evita să fim percepuți ca dezagreabili, încercarea de a mulțumi, apelarea la umor autodepreciativ pentru a ne micșora nejustificat punctele forte și trăsăturile pozitive, contorsionarea și conformarea, supracompensarea neajunsurilor percepute, căutarea validării, ritmul cardiac crescut, tensiunea musculară,

nervozitatea: TDPC ne epuizează sistemul nervos.

Bucla TDPC

Imaginați-vă că vă aflați într-un dialog unu la unu cu șeful companiei pentru care lucrați, sau într-o întâlnire de tatonare cu un client important, sau la o primă întâlnire romantică. Dacă vă contaminați cu TDPC – și cu toții am trecut prin asta – probabil că nu vă veți putea concentra, asculta cu atenție și întreține fluxul conversației.

De ce? Pentru că TDPC evocă un ciclu psihologic și comportamental caracterizat de un set de condiții care apar înainte (anticipare), în timpul (verificare) și după un angajament interpersonal (răspuns) (vezi figura 2–1).

Etapa de anticipare

În etapa de anticipare, indivizii care se confruntă cu TDPC devin preocupați de punerea în scenă a unor scenarii pentru a evalua probabilitatea de acceptare sau de respingere din partea celorlalți. Ei își pun frecvent întrebări precum: *Voi fi acceptat dacă...?* sau *Ce vor crede despre mine dacă...?* Oamenii își folosesc imaginația pentru a încerca să afle cum vor fi

percepuți și acceptați de ceilalți. Se concentrează mai puțin pe experiență, dar insistă asupra modului în care cealaltă persoană încearcă vreun sentiment sau nu față de ei.

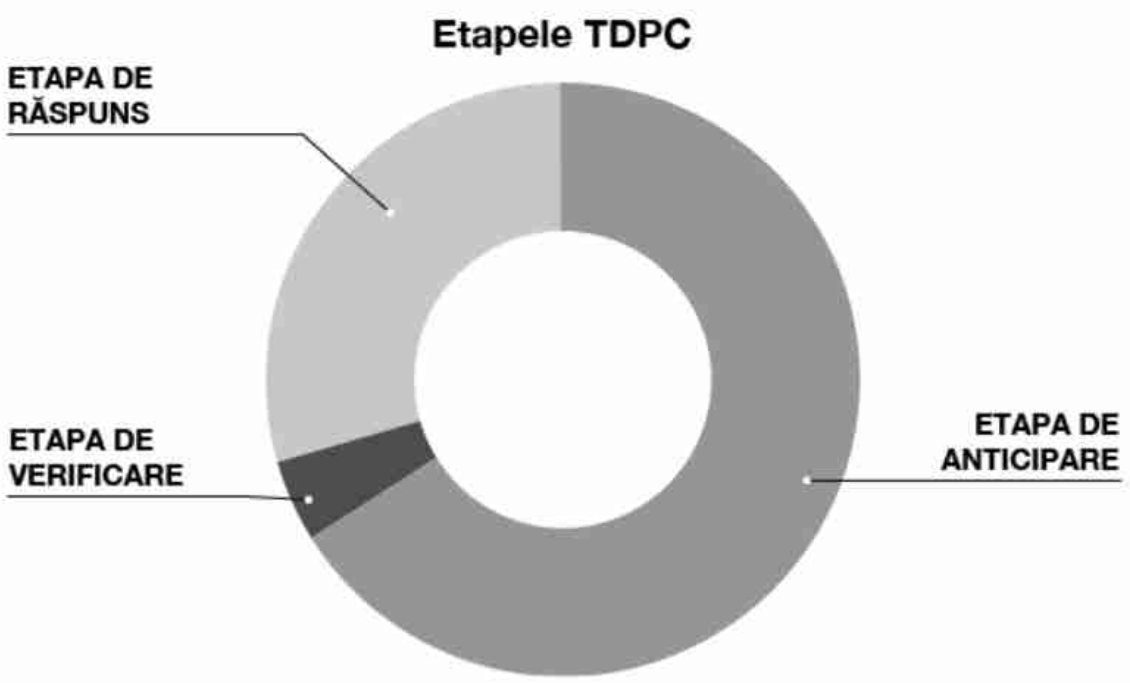

FIGURA 2–1

Etapele TDPC

TDPC evocă un ciclu psihologic și comportamental caracterizat de un set de condiții care apar a) înainte de un eveniment, b) în timpul unui eveniment și c) după un eveniment.

În acea interacțiune, problema pe care încearcă să o rezolve se limitează la aprobare sau respingere, spre deosebire de experiența socială comună.

Deși este firesc ca oamenii să-și dorească să fie apreciați și acceptați de către ceilalți – consimțământul supervizorilor este important pentru cariera noastră – această preocupare față de opiniile percepute ale altora poate compromite interacțiuni cu însemnătate. În consecință

entuziasmul, curiozitatea și deschiderea noastră către idei noi sunt suprimate.

Într-o întâlnire de afaceri, putem fi atât de concentrați pe propria acceptare sau respingere, încât ne pierdem capacitatea de a lua pe deplin în considerare beneficiile și dezavantajele potențiale ale ideilor prezentate și felul în care acestea se aliniază misiunii generale a echipei.

Într-o relație romantică, putem fi atât de preocupați de gândul că vom fi acceptați sau, dimpotrivă, vom fi respinși de partener, încât nu vom fi capabili să apreciem și să ne bucurăm pe deplin de experiențele împărtășite și de legătura pe care o avem cu acea persoană.

A înțelege și a prețui părerile altor oameni este o componentă a inteligenței sociale, dar se transformă într-o chestiune problematică atunci când opiniile percepute ale celorlalți devin motorul principal al gândurilor și acțiunilor noastre.

În loc să ne folosim imaginația în scopuri creative, productive sau care ne aduc împlinire, o îndreptăm către ceva ce se află în totalitate în afara controlului nostru.

În faza de anticipare a TDPC, costul atenției este semnificativ. Pentru a excela

în orice domeniu al vieții, trebuie să ne concentrăm atenția în momentul prezent.

Frământarea stăruitoare sub influența TDPC prejudiciază resursele, care altfel ne-ar ajuta să susținem o concentrare profundă asupra sarcinii date (necesară pentru creștere și îmbunătățire), ne inhibă capacitatea de a cuprinde informații și idei noi și pune un cost pe energia umană, care în schimb necesită o recuperare mai îndelungată.

Etapa de verificare

În timpul etapei de verificare, care are loc pe parcursul interacțiunii efective, indivizii caută neobosit indicii externe de acceptare sau de respingere. Aceste indicii includ microexpresii, tonul vocii, limbajul corpului și indicii nonverbale. Această monitorizare constantă poate fi extenuantă și poate împiedica indivizii să se implice pe deplin în interacțiune și să se bucure de experiență.

Microexpresiile sunt expresii faciale extrem de scurte, involuntare, care pot dezvălui sentimentele unei persoane față de noi. Sunt observate cel mai adesea în zona ochilor, a gurii și a frunții. Nasul încrețit și buza superioară ridicată pot indica dezgust sau dispreț, în timp ce un zâmbet delicat semnalează acceptare.

Tonul vocii poate oferi un indiciu despre direcția în care se îndreaptă lucrurile. De exemplu, un chip fără expresie ar putea sugera o lipsă de interes, în timp ce un ton însuflețit sugerează entuziasm și dorință de a se implica. Un ton cald și liniștitor poate semnala empatie și compasiune, în timp ce un ton aspru sau critic poate fi un indicator clar că cealaltă persoană este nemulțumită de noi. Forța, ritmul și inflexiunile vocii pot oferi, de asemenea, o perspectivă asupra sentimentelor și atitudinii celeilalte persoane față de noi.

Limbajul corpului oferă o fereastră către părerile nerostite ale altuia. Contactul vizual direct poate indica interes sau implicare, în timp ce privitul în altă parte poate fi un semn de disconfort sau lipsă de interes. Postura deschisă – brațele și picioarele atârnă relaxat pe lângă corp – sugerează accesibilitate și deschidere, în timp ce brațele și picioarele încrucișate denotă o atitudine defensivă. Înclinarea capului sugerează învoială, în timp ce îndepărtarea corpului indică o lipsă de interes.

În final, alegerea cuvintelor ne poate oferi un indiciu despre ce ar putea crede cealaltă persoană despre noi. Limbajul inclusiv precum „noi“ sau „nouă“ atrage

după sine acceptare sau sentimentul de a fi parte dintr-o echipă, în timp ce „ei“ sau „al lor“ se referă la ceilalți și sugerează excludere. Rostirea numelui propriu poate indica că ești văzut și recunoscut ca atare, iar dacă cineva îți spune „David“ când numele tău este „Mihai“ poate fi un mesaj că nu ești suficient de apreciat.

La fel ca în etapa de anticipare, în etapa de verificare se risipește multă energie în atenția dată căutării indiciilor. Dacă acordați prea multă importanță în căutarea indiciilor ce țin de microexpresii, voce, limbaj nonverbal și cuvintele altcuiva, există mari șanse să pierdeți aspecte importante ale interacțiunii, ceea ce limitează posibilitățile de implicare și conectare mai profundă. De asemenea, căutarea bolnăvicioasă după semne și indicii vă împiedică să vă folosiți întreg potențialul, abilitățile și ideile și vă limitează capacitatea de a comunica eficient. Se aseamănă cu atitudinea de gură-cască când ne aflăm pe autostradă și trecem pe lângă locul unui accident.

Da, puteți vedea locul accidentului și puteți șofa mai departe, dar, din punct de vedere tehnic, vă puteți ocupa de câte un singur lucru odată. Fie priviți locul accidentului, fie vă uitați pe unde doriți să

mergeți. Atenția nu are un conținut informațional propriu. Totuși, ea are întotdeauna un obiect asupra căruia se concentrează. Timpul acordat verificării este un timp în care atenția nu mai este direcționată asupra adevăratei experiențe.

Felul în care citim și interpretăm aceste indicii nu face obiectul unei științe exacte. În cel mai bun caz, este o nonștiință alcătuită din stări de spirit, experiențe din copilăria timpurie, cadre mentale nestimulate, polarizare cognitivă și diferențe culturale. Și după cum vom vedea în continuare, abilitățile noastre de a citi aceste semne nu sunt atât de grozave. Adesea ne înșelăm.

Așa că investim mult timp și mai multe resurse în ceva la care nu suntem foarte buni din capul locului.

Etapa de răspuns

Ultima etapă se referă la modul în care reacționăm după ce interiorizăm semnele sesizate. Sunt bun cu cel de lângă mine? Mă simt acceptat? Dacă răspunsul este afirmativ, ciclul TDPC ia sfârșit până când apare un nou stimul. Atingem o oarecare ușurare provizorie este acum la îndemână. Dacă răspunsul este negativ sau „Nu sunt sigur“, o persoană cu TDPC răspunde cu

una dintre următoarele cinci variante de răspuns.

Te sucești și te răsucești pentru a corespunde. Sacrifici felul tău autentic de a fi și de a te exprima pe altarul acceptării. Te străduiești să încapi într-o formă, care aparent este acceptată social, dar este doar de natură declarativă. Răspunsul nu-ți face cunoscut sinele autentic. Contorsionarea creează o ușurare temporară, dar îți suprimă sentimentul de conexiune cu ceilalți. Pentru că nu îți arăți adevăratul sine, nu te simți niciodată conectat, înțeles sau acceptat și nici nu devii un membru de încredere al comunității. Pretinzând că ești altcineva, simți necontenit presiunea de a menține și de a păstra această mască. Acest lucru poate intensifica sentimentele de nesiguranță și teama de expunere.

Al doilea răspuns folosit este să te conformezi normelor sociale unanim percepute. Ne aliniem comportamentul și atitudinea cu cele ale individului, grupului sau societății. Acest lucru poate crea un sentiment de apartenență și de acceptare, dar ne limitează capacitatea de a gândi și de a acționa independent. Evităm să exprimăm opinii contrare. Ne prefacem că ne place sau nu ne place un film, un cântec sau o activitate pentru a oglindi punctul de

vedere al unui individ sau al unui grup dominant. Suntem de acord cu o acțiune sau o decizie, chiar dacă în forul nostru interior o respingem. Pretindem că avem aceleași convingeri sau opinii politice. Conformarea la normele sociale poate crea uneori anxietate, depresie și alte probleme de sănătate mintală.

Confruntarea este un al treilea răspuns. Putem încerca să inițiem un conflict pentru a vedea cum reacționează ceilalți, astfel încât să putem evalua dacă suntem acceptați sau respinși de o persoană sau de un grup. Dacă primim multă atenție, am putea folosi asta ca un indicator că suntem prețuiți de celelalte persoane. Dacă suntem criticați, s-ar putea să atacăm la rândul nostru. O abordare prin confruntare poate fi, de asemenea, subtilă. De exemplu, cineva face un comentariu autodepreciativ despre faptul că nu este stimat, apoi se descotorosește de el ca de o glumă dacă primește feedback pozitiv. Este o modalitate de a înfrunta teama de respingere, evitând în același timp vulnerabilitatea de a exprima o dorință reală de acceptare.

Întreruperea unei relații este o altă variantă în care răspundem la potențiala respingere socială. S-ar putea să punem

capăt unei relații romantice, să tăiem legăturile cu prietenii sau cu membrii familiei, sau să ne părăsim slujba, mai degrabă decât să trăim cu sentimentul echivoc de a nu ști dacă suntem respinși cu adevărat.

Ultimul și cel mai sănătos răspuns față de o potențială respingere este să ne retragem în sine și să răspundem conform propriului ansamblu de norme interne.

În acest scenariu, folosim TDPC ca reper pentru a ne sonda și a ne descoperi mai bine, pentru a construi abilități psihologice și poate chiar pentru a citi o carte despre TDPC. Scopul, de fiecare dată când auziți bătăile orologiului TDPC, este să vă concentrați mai mult pe cine doriți să fiți și să fiți mai puțin atenți la ceea ce vor ceilalți să fiți.

Căile de acces către TDPC

Pe măsură ce acordați mai multă atenție, este posibil să descoperiți că anumite lucruri accelerează TDPC. Deși suntem cu toții diferiți, am descoperit că există două căi comune de acces (vezi figura 2–2).

O stimă scăzută de sine este cea mai comună cale de acces către TDPC. Când nu știm cine suntem și nu avem o înțelegere clară, solidă și pozitivă despre noi înșine,

privim adesea în afara noastră ca să vedem ce simțim despre noi înșine.

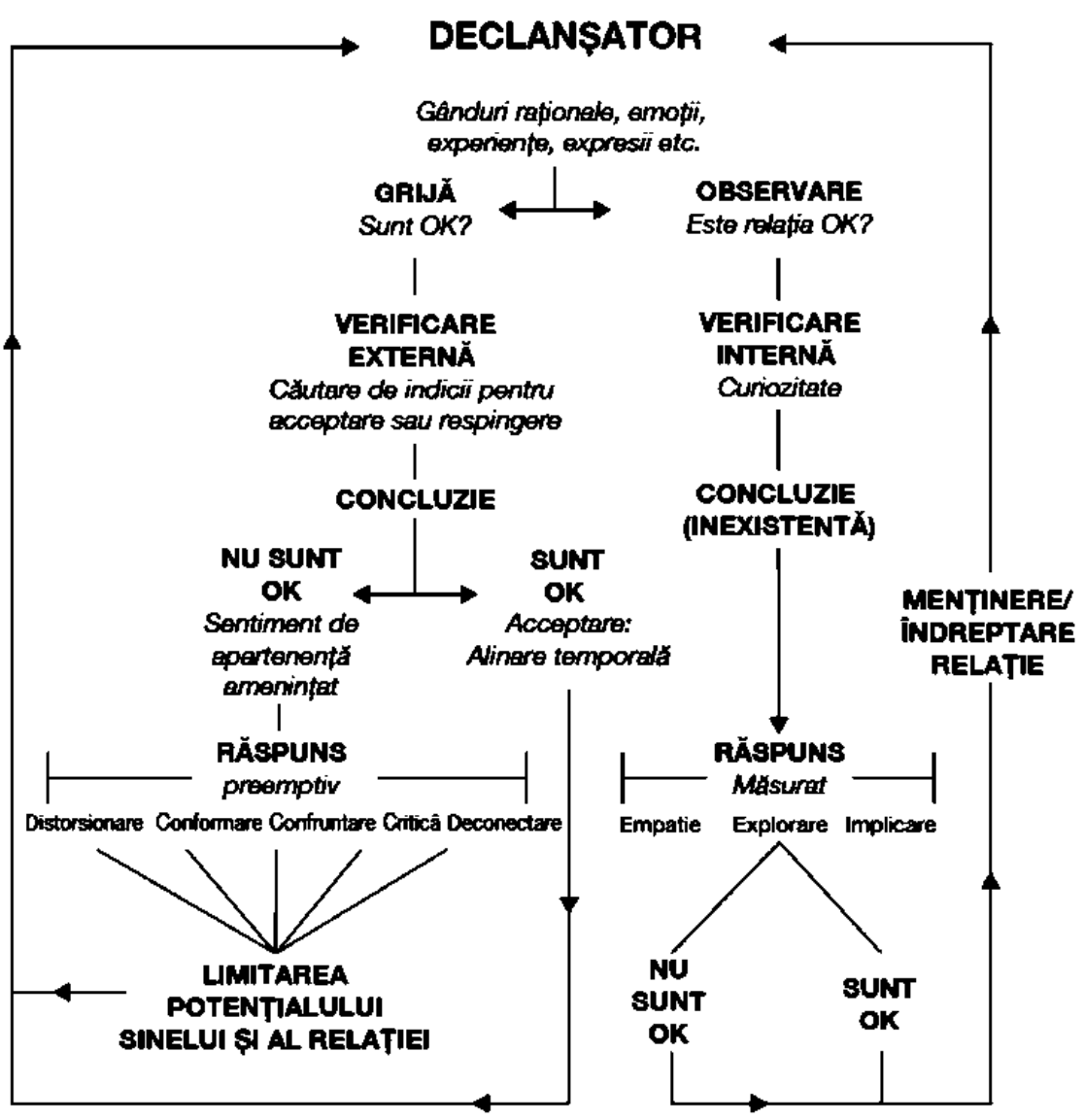

FIGURA 2–2

Căi de acces către TDPC

Presupunem că ceilalți ne văd mai bine decât ne putem vedea noi înșine și, prin urmare, acordăm forță și credibilitate părerilor celorlalți. Ne bazăm pe celălalt să ne ofere semne de aprobare sau de eventuală respingere.

O identitate bazată pe performanță este de asemenea o cale de acces rapidă către TDPC. Identitatea bazată pe performanță, despre care vom vorbi în capitolul 4, se definește prin faptul că identitatea unei persoane este determinată de performanța acesteia. Ne definim pe noi înșine prin cât

de bine îndeplinim o sarcină în comparație cu alții. Ne antrenăm să privim în afara noastră pentru a ne autodefini, iar în acest proces învățăm să acordăm mai multă importanță feedbackului extern decât propriei credințe interioare.

De la idee la acțiune

Pentru a înțelege mai bine cele trei etape ale buclei TDPC, puteți crea deliberat o situație incomodă și vă puteți observa răspunsurile de-a lungul fiecărei etape. Iată un exemplu simplu.

Începeți prin a vă cerceta sumar șifonierul, selectați în mod voit câteva articole de îmbrăcăminte care nu vă mai încap sau pe care le considerați demodate. Alegeți ceva care vă face să vă simțiți cu adevărat neatractiv, dezagreabil și incomod.

Apoi, suprapuneți imaginea acestei ținute peste o activitate socială care vă creează disconfort. Ar putea fi o situație de serviciu, o reuniune socială sau chiar o activitate individuală, cum ar fi să luați prânzul de unul singur într-un loc aglomerat.

Exercițiul pornește când începeți să vă îmbrăcați. Observați-vă activitatea

mentală și remarcați dacă se întâmplă să vă gândiți fără vreun motiv real, la apariția unui situații sociale neplăcute care este pe cale să se întâmple. Fiți atenți la gândurile care apar. Încercați să vă explicați în mod rațional de ce nu ar trebui să continuați exercițiul? Sau sunteți curioși și doriți să aflați ce se va întâmpla atunci când vă veți întâlni cu cineva? Fiți atenți la ceea ce vă spuneți despre voi înșivă.

În drum spre locul de întâlnire, continuați să fiți prezenți și atenți la ce se întâmplă în interiorul vostru, fără să judecați. Odată ajunși, sondați procesul de „verificare“ și observați cum vă evaluați propria bunăstare (asta dacă cumva vă angajați într-o asemenea verificare). Țineți seama de orice mișcare internă, alta în afară de a fi pe deplin prezenți și implicați în respectiva activitate.

A treia etapă a experimentului presupune să deveniți mai conștienți de dispoziția voastră firească către anumite variante de răspuns. Ați dori să faceți ceva special pentru a obține acceptarea, cum ar fi să zâmbiți excesiv sau să fiți exagerat de fermecători? Vă impacientați dacă cumva se dovedește că cealaltă persoană este mai puțin îngăduitoare sau chiar

dezinteresată? Totodată, experimentați un sentiment de pace și libertate?

Bucurați-vă de posibilitatea de a vă distra cu acest exercițiu. Tratați-l cu o optică jucăușă și ageră. Procedând astfel, veți afla informații valoroase despre voi înșivă și despre relația pe care o întrețineți cu TDPC.

3

FACTORI AI FRICII

Curajul nu este absența fricii, ci triumful asupra ei. Omul curajos nu este cel care nu are frică, ci cel care o învinge.

Nelson Mandela

În cadrul unui concurs de abilități, cine credeți că ar atinge cel mai înalt nivel de stres: un jucător profesionist de golf (starul Asociației Jucătorilor de Golf Profesioniști, PGA, Rickie Fowler), un profesionist la nivel de club sau un amator care joacă golf cu prietenii doar în weekend?

Pe vremea când eram consultant în programul Red Bull High Performance, m-

am gândit să răspund la această întrebare. Împreună cu dr. Leslie Sherlin, medic specialist în neurologie, am conceput un test-fulger în trei etape și am măsurat în fiecare dintre aceste trei etape activitatea neuroelectrică și amprenta termică în cazul fiecărui jucător de golf. Le-am analizat datele biologice și am pus întrebări pentru a înțelege mai bine strategiile psihologice interne pe care le foloseau jucătorii de golf în timpul testelor. În timpul primelor două etape, fiecare jucător a crezut că este unic participant în cadrul cercetării.

Prima etapă a presupus un test de presiune joasă: am așezat optsprezece bile de golf în jurul terenului, la o distanță de steag care a variat între treizeci de centimetri și cinci metri, fiecare jucător trebuia să încerce să lovească bilele în găurile marcate. Doar eu am fost de față cu fiecare jucător, în timp ce încerca să înscrie. În cazul tuturor celor trei participanți am înregistrat o frecvență cardiacă ușor crescută și un nivel crescut de activitate cerebrală.[1]

Deloc surprinzător, Fowler, jucătorul profesionist de golf, a înscris cele mai multe lovituri, nimerind cincisprezece din cele optsprezece găuri. Când l-am întrebat

pe Rickie cum a reușit, el mi-a răspuns: „Am avut șaptesprezece lovituri bune“. Modul lui de calcul m-a luat puțin prin surprindere și i-am spus „Dar numai cincisprezece și-au atins ținta“. Fără nici o tresărire, mi-a dat următoarea replică, „Așa e, dar atunci când joc, mă concentrez numai asupra lucrurilor pe care le pot controla, nu și asupra rezultatului final. M-am angajat să lovesc șaptesprezece bile. Și am lovit șaptesprezece din optsprezece“. O privire interesantă asupra felului său de a gândi.

În etapa a doua, am mărit presiunea instalând două camere de filmat de mari dimensiuni la marginea terenului de joc și două camere portabile la doar câțiva metri de jucătorii de golf. Nu le-am spus nimic despre scopul acestor camere sau despre cine ar putea fi publicul.

Fowler a avut inițial o creștere a ritmului cardiac și a activității creierului, dar apoi a reușit rapid să-și controleze starea de supraexcitație și s-a calmat, obținând rezultate similare cu cele din prima etapă. Luptătorul de weekend a înregistrat o creștere a activității și a avut o performanță puțin mai slabă când am fost doar noi doi pe teren. A considerat că această experiență a fost „plăcută“ și „captivantă“

și că s-a simțit ca „un adevărat profesionist“. Nu a avut nici un comentariu negativ despre performanța sa.

Profesionistul la nivel de club local a avut o experiență complet diferită. Neobișnuit să joace în fața camerelor de filmat, ritmul său cardiac a crescut și a rămas ridicat pe toată durata rândului său. Rezultatele lui nu au fost bune. „Am fost jalnic... Mi-ar fi plăcut să știu că mă veți filma... M-am făcut de râs... Sunt un profesionist. În mod normal, ar fi trebuit să fac mai bine.“

În etapa finală, toți cei trei jucători de golf s-au întâlnit pentru prima dată. În plus față de camere, am adăugat două elemente potențial creatoare de tensiune. Am adus un public și am creat o competiție cu scop caritabil, banii strânși urmând a fi donați unei organizații locale filantropice.

Rezultatele au fost aproape identice cu cele din etapele anterioare. Jucătorul profesionist PGA și-a folosit abilitățile mentale pentru a-și reduce ritmul cardiac, pentru a înlătura zgomotul din fundal, dar și cel intern, și pentru a-și ajusta reacțiile emoționale și fiziologice. Luptătorul de weekend a trăit experiența cu o reală plăcere și a abordat-o cu interes; nu a avut nici o așteptare în privința rezultatului.

Profesionistul clubului local a fost excepția. A avut o performanță slabă.

De ce? Pentru că a dat experienței prea multă importanță. Din momentul în care s-a transpus în rolul de „expert în domeniu", identitatea lui a fost amenințată. Întregul scenariu, camerele de filmat, publicul, prezența profesionistului de turneu i-au amplificat teama de ceea ce ar putea gândi ceilalți despre el, anume că l-ar putea considera un jucător mediocru, un impostor, în nici un caz ce socotea el că este. Și din moment ce nu a fost conștient de seria de gânduri toxice care l-au adus într-o stare de tip luptă-fugi-stai, nu a putut să se redreseze.

Fusese împins în „modul de supraviețuire". Pe un teren de golf. Într-o zi însorită, la 25 de grade Celsius, în Hobe Sound, Florida.

Născuți pentru a ne proteja de pericol

Ca să ne explicăm teama de părerile celorlalți, avem nevoie de un cadru de analiză al fricii.

Frica este un răspuns adaptiv evoluționist conceput pentru a ne proteja de pericol. Funcția principală a fricii este aceea de a acționa ca un semnal de pericol

sau de amenințare și de a declanșa răspunsuri adaptive adecvate.

În timpuri străvechi, supraviețuirea însemna capacitatea de a identifica și de a evalua rapid amenințarea. Strămoșii noștri vânători-culegători, primele forme de subzistență ale speciei umane, trăiau sub o constantă presiune de a-și surclasa prădătorii, de a se apăra de invadatori și de a rămâne conectați cu tribul. Toate acestea erau esențiale pentru supraviețuire. Vigilența sporită și așteptarea ca lucrurile să meargă prost le-au fost de ajutor. Nu erau penalizați dacă greșeau din prudență, dar calculele greșite puteau fi costisitoare. Dacă fugeau de proverbialul tigru care pândea în pădure și ulterior se dovedea a fi doar un animal inofensiv, pierdeau doar puțin timp. Dar dacă nu reușeau să capteze întocmai semnalele oferite de mediul înconjurător, plăteau cu prețul vieții lor.

Același principiu era valabil și în plan social. Dispoziția firească era aceea de a te acorda la nevoile grupului, însă dacă cădeai în dizgrație și erai exclus din trib, cel mai probabil ar fi însemnat condamnarea la moarte. Oamenii nu puteau supraviețui de unii singuri într-un mediu „izolat, neîndestulător, brutal și plin de lipsuri“.[2]

Creierul a dezvoltat un ansamblu de circuite care urmează mecanismul selecției naturale, oferindu-le strămoșilor noștri timpurii o sensibilitate sporită în caz de primejdie și, în consecință, un avantaj competitiv în jocul de supraviețuire. Timp de milioane de ani, sistemul de detectare a primejdiei a sculptat canale adânci în creierul omului timpuriu.

Reflexele nu sunt doar pentru stimularea musculaturii

Frica este o emoție cu componente fiziologice și cognitive.

Reflexul determinat de frică presupune o serie de reacții fizice induse involuntar pe care corpul le efectuează ca răspuns la o amenințare percepută. Răspunsul la stres se activează în creier dezlănțuind o avalanșă previzibilă de evenimente neurologice și fiziologice atunci când simțim amenințarea.

Nu putem experimenta frica fără prezența următoarelor elemente ale factorului de stres. În momentul în care interpretăm ceva ca important, amigdala, o structură în formă de migdală, câte una în fiecare emisferă cerebrală, trimite un semnal de alarmă către hipotalamus, care activează sistemul nervos simpatic.

Adrenalina este eliberată, ritmul cardiac crește, pompând mai mult sânge și declanșează o eliberare masivă de glucoză din ficat.[3] Vasele de sânge din sistemul nostru digestiv se contractă, iar sângele este redirecționat către mușchii brațelor și ai picioarelor, astfel încât aceștia să fie pregătiți să se apere sau să fugă.[4] Sistemul nostru digestiv devine astfel neglijat. Când ne simțim amenințați, digestia este fie accelerată, fie inhibată. Stomacul nostru observă deficitul de sânge și de oxigen din regiune, provocând așa-numitul sentiment de „fluturi în stomac".[5]

Creierul recunoaște că trupul nostru este extrem de solicitat, prin urmare este activat sistemul de reglare a temperaturii corpului, pe măsură ce transpirația începe să se formeze pe piele. Umiditatea ne face pielea mai alunecoasă și mai greu de apucat. În timp ce are loc vasoconstricția, iar inima pompează sângele cu dificultate, respirația noastră devine greoaie și superficială. La nivelul extremităților crește fluxul sangvin și generează o senzație de greutate în picioare și în brațe dacă trupurile noastre sunt suprasolicitate.

Maxilarul se încleștează puțin, în timp ce corpul se pregătește inconștient să muște, să atace sau să se apere.[6] Reducem

zgomotele neesențiale, atenția se reduce și ea și devenim mai selectivi în procesarea informațiilor senzoriale. Tensiunea musculară mărită ne compromite abilitățile motorii fine – precum mișcarea degetelor și corzile vocale – în favoarea alocării de resurse pentru mușchii mai mari.[7] De aceea, cântatul din voce sau la pian, trasul cu arcul și vorbitul în public pot fi foarte greu de realizat când ne simțim amenințați.

Cum se învață fricile

Cunoașterea biologiei și a mecanismelor care declanșează frica este esențială pentru a ne schimba relația cu această emoție primară.

Frica este un sistem conceput să ne mențină în siguranță. Reflexul în fața pericolului nu este caracteristic unor amenințări specifice. Este o reacție universală. În esență, ne putem teme de orice, dacă circuitul este activat.

Reflexul poate fi activat în orice moment de două lucruri: amintiri sau experiențe imediate, ceva care se întâmplă în momentul de față. Sistemul cuprinde amintiri ale experiențelor noastre anterioare. Dr. Kerry Ressler, profesor de psihiatrie la Harvard și unul dintre cei mai

renumiți experți din lume în neurobiologia fricii, spune că acele amintiri pot oferi protecție sau pot fi periculoase.[8] Amintirile protective ne împiedică să luăm decizii nefavorabile sau să facem greșeli care ar putea să ne dăuneze. Prin urmare vom evita acele situații periculoase. Amintirea alunecării cu placa de surf pe un val de șapte metri în Hawaii, care s-a soldat cu scoaterea din apă de un salvamar, ne protejează în perspectivă de o situație similară. Dar alte amintiri sunt periculoase pentru că ne restrâng comportamentul la un cadru perturbativ.

Sună clopoțelul

Amintirile se inserează în circuitele cerebrale ale fricii prin condiționare clasică sau pavloviană.[9] Ivan Pavlov, fiziolog rus și câștigător al Premiului Nobel, a descoperit întâmplător în experimentele sale despre digestia câinilor, devenite de acum celebre, că învățăm prin asociere. Într-o etapă incipientă, Pavlov a remarcat că patrupedele salivau doar atunci când mâncarea era așezată în fața lor, dar a mai observat că răspunsurile lor fiziologice s-au schimbat în timp. Au început să saliveze înainte ca mâncarea să sosească. Pavlov a constatat că patrupedele

salivau ca răspuns la zgomotele care însoțeau invariabil sosirea hranei, precum sunetul căruciorului de transport care se apropia.

Pentru a-și verifica teoria, Pavlov a gândit un experiment în care suna un clopoțel cu puțin timp înainte ca mâncarea să fie adusă. La început, clopoțeii nu au declanșat nici un răspuns din partea câinilor, dar cu timpul animalele au început să saliveze la auzul lor.

În limbajul oarecum demodat al condiționării clasice, Pavlov a folosit un „stimul neutru", clopoțelul sunător, care inițial nu a stârnit nici un fel de răspuns din partea câinilor. Mâncarea a fost „stimulul necondiționat" care a dus la un răspuns automat, câinii au salivat. „Stimulul condiționat" a fost stimulul neutru inițial, anume clopoțelul care sună, care, după asocierea în mod repetat cu hrana, a produs același răspuns.

Condiționarea clasică, un tip de învățare prin asociere, inconștientă și automată, este un mecanism prin care se formează frica.

La oameni, există o asimetrie între întipărirea experiențelor pozitive și cele negative. Oamenii nu au nevoie de asocierea unor perechi multiple, stimul

condiționat–stimul necondiționat, atunci când se întâmplă ceva traumatic. Spre deosebire de câinii lui Pavlov, care au alcătuit un răspuns nou după asocieri repetate între hrană și sunetul clopoțelului, fricile umane se formează în urma unei singure experiențe cu un grad mare de intensitate. O postare jenantă pe rețelele de socializare, discursul ținut în clasa a șaptea care te-ai blocat în fața întregii colectivități, descoperirea infidelității unui partener, momentul când ai fost la un pas de înec, căderea liberă a pieței financiare unde ai investit toate economiile – oricare ar fi factorul declanșator – poate produce o frică puternică. Frica apare în urma unei singure experiențe și poate dura tot restul vieții.[10]

Această asimetrie este după toate probabilitățile un proces evolutiv adaptiv.[11] De-a lungul istoriei, oamenii care erau mai bine adaptați la răspunsul în fața pericolului ar fi avut mai multe șanse de supraviețuire și în consecință, creștea și probabilitatea de a-și transmite genele.

Desigur că fricile asimilate pot fi integrate în urma unor experiențe repetate într-o perioadă lungă. Fata care a fost în mod repetat izolată de colegii ei de școală.

Angajatul care a suportat un șef abuziv emoțional.

Circuitele fricii, concepute pentru a anticipa problemele și pericolele, așa încât să ne simțim în siguranță, sunt esențiale pentru învățare. Memoria fricii tinde să se generalizeze în timp.[12] Excluderea pe termen lung la școală ar putea evolua într-o teamă de intimitate. Sau abuzul la locul de muncă s-ar putea transforma într-o neîncredere în conceptul de autoritate.

Nu există un leac miraculos

Ideea că am putea lua o pastilă magică care ar face toate fricile noastre să dispară este încântătoare, dar nu este verosimilă. De fapt, nici unul dintre medicamentele actuale cu prescripție medicală – precum inhibitorii selectivi ai recaptării serotoninei (ISRS), Prozac și Zoloft pentru depresie sau betablocantele pentru scăderea tensiunii arteriale – nu se bazează pe neurobiologia fricii. Ele pot reduce simptomele fricii de orice natură, dar nu explorează vreun mecanism din circuitele fricii.

Există câteva tratamente psihologice utilizate în mod obișnuit pentru a aborda răspunsurile fricii dezadaptive, terapia cognitiv–comportamentală (TCC) și

terapia prin acceptare și angajament (ACT), care fac o treabă deosebit de bună. O intervenție a terapiei cognitiv–comportamentale care a dat rezultate semnificative în cazul fobiilor specifice este terapia bazată pe expunere. Acest tratament presupune crearea de către un psiholog a unui mediu stabil, astfel încât, atunci când clientul este expus obiectului sau situației care îi provoacă frică, fie devine mai puțin sensibil la condiția care îi creează anxietate, fie anulează complet răspunsul la frică.

Ca psiholog sportiv, am lucrat cu sportivi care s-au confruntat cu această problemă. De fapt, unul dintre ei a fost unul dintre cei mai buni aruncători din baseballul american, un câștigător al premiului Cy Young, care suferea în tăcere de fobia invalidantă de a fi criticat și judecat de ceilalți.

Am trecut printr-un proces denumit desensibilizare sistematică – un tratament care îi ajută pe oameni să trateze fobiile prin expunerea treptată la stimulii care induc frică. Primul pas al procesului a fost să înțeleg cum a trăit experiența fricii. Trebuia să înțeleg mai bine cum era să fii în pielea lui. Cum s-a raportat la succes, dar și la eșec? Cât de mult se identifica cu

sportul pe care îl practica? A avut modificări ale frecvenței și profunzimii respirației și ale ritmului cardiac? Vreun sentiment de neliniște? Probleme cu digestia? Tulburări de somn? Și-a simțit corpul încordat? A fost copleșit de tipare de gândire disfuncționale? Era ușor de distras? Ușor de descurajat? Mintea lui o lua razna? Era indecis? Era distrat și uituc?

Avea un melanj de simptome, atât cognitive (mentale), cât și somatice (fizice). Trăia foarte mult „în capul lui“: se gândea excesiv la tehnica de aruncare, își făcea griji să nu ofere echipei adverse vreun avantaj, se preocupa exagerat cu decizii neînsemnate, cum ar fi ceea ce urma să mănânce la prânz. În cazul lui, anxietatea se manifesta prin tensiune musculară, transpirație abundentă și un ritm cardiac crescut. Pentru un aruncător care prinde și aruncă mingea de baseball cu 157 km/h, 18 m și 15 cm în zona de lovire, mâinile transpirate, constricția musculară și aritmia cardiacă reprezintă o vulnerabilitate. La nivelul creierului, el secreta un surplus de cortizol, cunoscut și ca hormonul stresului, care interfera cu abilitatea lui de a-și folosi abilitățile, și îi influența considerabil calitatea generală a vieții.

Am analizat costul acestei anxietăți. Este important ca o persoană să înțeleagă cu adevărat efectele nocive pe care le produce anxietatea. Discuția despre aceste efecte îmi permite să evaluez dorința clientului de a se schimba. Angajamentul trebuie să existe deoarece munca în sine este dificilă.

I-am spus sportivului, „Pot crea un plan structurat pe care să-l urmezi, dar tu ești cel care trebuie să-l pună în practică. Dacă vrei să te angajezi la realizarea lui, vei putea să-ți domini frica". L-am încurajat: „Ai abilitățile interne necesare pentru a-ți transforma percepția față de sportul pe care îl practici, dar și alte domenii din viața ta. În loc să consideri fiecare drum până la movilă un soi de referendum privind valoarea ta, poți încununa această experiență cu o stare de bună dispoziție și chiar de libertate".

Pe chipul lui a apărut brusc o urmă de speranță. Sprâncenele i s-au ridicat. La fel și colțurile gurii. A inspirat adânc și a expirat încet. „Serios? Chiar este posibil? Frica asta este teribilă."

Am zâmbit, am aprobat și l-am rugat să-mi relateze „cel mai bun moment" al lui de la movilă.

Mi-a vorbit despre primele sale zile în baseballul profesionist. „Îmi amintesc că

m-am gândit la terenul de joc ca la o pânză de pictură. Poate suna ciudat, dar experiența a avut o componentă artistică. Când am intrat pe teren și am pășit peste liniile albe, am simțit că mă aflu într-un loc în care mă pot exprima. Aveam încredere deplină în propriile forțe. Nu exista nici un bruiaj intern. Simțeam o conexiune între mine și colegii mei. Am fost un lider în echipă, mai mult datorită acțiunilor mele. În acel punct al vieții mele, iubeam baseballul.“

Am schimbat vitezele.

„Vrei să ai copii?“

„Da“, mi-a răspuns.

„Bine, hai să ne imaginăm că ai un băiat de paisprezece ani care vine într-o zi la tine și îți spune că trece printr-o perioadă mai ciudată, și te întreabă: «Te-ai simțit vreodată într-atât de copleșit, încât să crezi că nu vei reuși să mergi până la capăt? Adică o parte din tine vrea să renunțe pentru că este atât de copleșitor și o altă parte din tine știe că ai pleca prea devreme pentru că mai sunt multe de explorat?»“

A confirmat din cap.

„Îl poți vizualiza cum te privește în ochi?“

„Da“, a spus, cu lacrimi în ochi. „M-am confruntat cu o anxietate foarte puternică

la un an după ce am câștigat CY Young. Eram complet răvășit, acasă, în drum spre club, pe bancă. Peste tot. Stăteam în centrul unui stadion înconjurat de cincizeci de mii de oameni și tot ce voiam să fac era să mă ascund.“

„Ce i-ai spune fiului tău despre acest moment?“ I-am explicat că nu există răspuns greșit. „Este vorba despre viața ta, aventura ta, momentul în care trebuie să alegi între două posibilități.“

S-a lăsat pe spate pe scaun, și-a adunat gândurile și a analizat în liniște toate opțiunile. M-a privit în ochi și a spus: „Nu știu dacă am să reușesc. Știu ce vreau să spun. Vreau să spun: Da, mi-am cercetat conștiința. Mi-am înfruntat temerile și mi-am găsit libertatea. Dar chiar nu știu dacă cred cu adevărat că pot face asta“.

Și a tăcut. A stat o vreme fără să rostească vreun cuvânt.

În cele din urmă, a spus: „Da, sunt înăuntru. Nu există altă opțiune. Trebuie sa fac asta“.

Acum, că am ajuns la o înțelegere, am stabilit o ierarhie a declanșatorilor fricii, variind de la cei mai comuni până la cei mai înfricoșători. I-am propus să enumere pe o scară de la unu la o sută nivelurile de frică pe care le simțea. Pentru nivelul unu

(cel mai banal răspuns la frică), a scris „a urca în mașină și a șofa până la club“. A intra în vestiar și a-și vedea numele pe lista jucătorilor care se vor afla pe teren în acea zi ocupa locul șaptezeci și cinci. Pe locul optzeci și cinci se situau antrenamentele de încălzire de dinaintea meciurilor de baseball. Alergarea ușoară între zona de încălzire și movilă ocupa locul nouăzeci. Momentul în care crainicul îi anunța intrarea pe teren ca aruncător în timpul meciurilor din postsezon a împins indicatorul fricii la o sută.

Am discutat apoi despre abilitățile psihologice care l-ar putea ajuta să-și depășească temerile. Am început prin a demistifica modul în care psihologia și fiziologia funcționează împreună. Am examinat de ce corpul lui se manifesta în felul acela (ca răspuns de protecție și supraviețuire). Până la sfârșitul expunerii, a reușit să înțeleagă că mintea și corpul funcționează ca un tot unitar, și că la un nivel elementar, acele răspunsuri erau normale. În același timp, a admis că, în profesia lui, răspunsul cronic la frică îl făcea complet nefuncțional.

Mai departe, am trecut la abilități de antrenament psihologic mai concrete, cum ar fi exercițiile de respirație, imaginile

mentale, optimismul, conversația cu sine și strategiile de restructurare cognitivă. Principiul de a stăpâni lucrul asupra căruia ai control se află în centrul activității oricărei persoane, așa că am conceput un plan care s-a concentrat pe acele elemente. Am căutat soluția optimă pentru a îmbunătăți conversația cu sine. Am dezvoltat un set de strategii de relaxare care au inclus exerciții de respirație în vederea reglării sistemului său nervos simpatic (răspunsul de tip luptă-fugi-stai, responsabil de reacția organismului în cazul situațiilor periculoase sau stresante). Am lucrat la îmbunătățirea capacităților imaginative, astfel încât imaginile interioare să fie cât mai realiste. Scopul a fost să creăm o imagine care imită cât mai fidel realitatea, activând în mod ideal toate cele cinci simțuri.

Mai mult decât atât, am creat o serie de activități care să îl aducă în mod intenționat într-o stare de stres ca să poată exersa aceste abilități dirijabile.

După o săptămână de exersare a acestor abilități psihologice, era pregătit să înceapă antrenamentul sistematic de desensibilizare. Înainte de asta, a fost de acord cu un soi de „contract“.

Înțeleg și sunt de acord că sunt pe cale să mă confrunt cu una dintre temerile mele. Înțeleg că protocolul este conceput ca eu să experimentez progresiv mai multe niveluri de frică. Mă angajez să-mi utilizez abilitățile mentale pentru a lucra cu felul în care reacționez în starea de adâncă neliniște și tulburare și mă oblig, indiferent cât va dura, să nu renunț la exercițiu cât timp sunt în această stare. Înțeleg că acest lucru va duce cel mai probabil la intensificarea răspunsului meu la frică.

Mă angajez să lucrez cu fiecare etapă a fricii, până când voi fi capabil să o înlocuiesc cu o stare de relaxare.

Contractul avea nevoie de un angajament deplin ce presupunea un soi de ritual de schimbare, care să-i permită să-și câștige libertatea la care aspira.

Amândoi am căzut de acord ca nivelul acceptabil de relaxare pentru a merge mai departe să fie 2 din 10 (10 reprezentând panică totală, iar 1 un nivel de relaxare soră cu plictiseala).

Și așa am început.

Am scos foaia pe care își enumerase nivelurile de frică. S-a asigurat că centura de monitorizare a ritmului cardiac este bine strânsă în jurul pieptului (așa încât să

avem și câteva dovezi obiective) și l-am întrebat, „Ești pregătit?“ Mi-a aruncat un zâmbet strengăresc, a tras adânc aer în piept și a spus: „Doctore, nu ai idee cât de pregătit mă simt ca să termin odată cu asta“.

Am stat amândoi puțin în picioare. A închis ochii, de parcă ar fi vrut să spună că este pregătit să înceapă treaba.

L-am trecut prin nivelul 1 al fricilor lui, și ne-am folosit de imaginația sa pentru a evalua ce simțea când mergea cu mașina spre stadion. În mai puțin de douăzeci de secunde, frecvența ritmului respirator a crescut cu un nivel, urmat imediat de ritmul cardiac. Corpul a început să i se încălzească. În interiorul lui se simțea exact ca atunci când conducea spre stadion.

„Pe scara noastră de la 1 la 10, care este nivelul tău de activare în acest moment?“

„6“, a răspuns el.

„Foarte bine. Folosește-ți abilitățile psihologice și treci la treabă. Anunță-mă când ajungi să fii într-atât de relaxat încât să simți că stăpânești cu desăvârșire acest nivel. Respiră. Zâmbește – ești pe cale să reușești!“

A tras adânc aer în piept. Colțurile ochilor și ale gurii s-au ridicat. Era pe calea

cea bună. Au trecut câteva clipe și l-am auzit spunând: „Sunt bine. Sunt complet rece".

Ritmul său cardiac era destul de aproape de un ritm cardiac în repaus. Mă raportez la aceste componente ca punct de referință pentru a ilustra „reușita" în fiecare etapă a răspunsului la frică.

Mecanica desensibilizării sistematice implică asocierea repetată a stimulului cel mai puțin înfricoșător cu tehnica de relaxare, până când răspunsul la frică se diminuează. Procesul se bazează pe un principiu numit „inhibare reciprocă", acesta postulând că nu poți fi anxios și relaxat în același timp. Răspunsul dezadaptiv este înlocuit cu un răspuns adaptiv. Efectele condiționate ale anxietății sunt inhibate prin inducerea intenționată a unei stări de relaxare.

Intervenția trece apoi la următorul stimul și apoi la altul. Obiectivul principal urmărește desensibilizarea treptată a factorilor declanșatori care provoacă stres.

Odată ce și-a însușit stăpânirea fiecărui nivel folosindu-se de imaginație (numit din punct de vedere tehnic antrenament *in vitro*), am schițat un plan ca el să aplice exact aceeași structură, aceleași abilități și condiții, dar de data aceasta, în viața reală

(antrenament *in vivo*). În această etapă, va fi expus în mod direct contextului fricii cu scopul de a reduce teama și anxietatea prin intermediul experienței directe. Antrenamentul *in vivo* are ca obiectiv desensibilizarea indivizilor față de stimulii care induc frică, expunându-i treptat și în siguranță la situațiile de care se tem. Acest tip de terapie de expunere îi ajută pe indivizi să-și depășească temerile, să dezvolte mecanisme de înfruntare a problemelor și să-și recapete un sentiment de control și de încredere în fața situațiilor care provoacă anxietate.

Antrenamentul din viața reală a fost un succes pentru el.

În general, sportivii de elită sunt obișnuiți cu situațiile de disconfort cauzate de diverși factori de mediu. Ei înțeleg că trebuie să iasă din zona de confort pentru a învăța, pentru a deveni mai buni. În comparație cu oamenii obișnuiți, se simt adesea mai în largul lor în situații noi sau competitive, au o dorință mai mare de a-și asuma riscuri și o tendință de a căuta experiențe noi. În ciuda faptului că era copleșit de o frică paralizantă, a fost capabil să se folosească de anumite trăsături pe care le dobândise pentru a se remarca în baseball, în provocările

antrenamentului *in vivo*. Din punctul de vedere al contextului, era conștient că, dacă s-ar putea menține suficient de mult în disconfortul exercițiilor, în ciuda faptului că acestea erau solicitante și epuizante, și-ar putea construi un nou model mental. Și a reușit. Expunerea directă la stimul i-a creat o stare de echilibru în fața fricii care îl dominase atât de mult timp. A eradicat frica.

Aproape că nu-i venea să creadă. Și-a înfruntat frica, a integrat-o și a schimbat relația cu jocul pe care îl iubea.

Câteva zile mai târziu a avut un meci. Când crainicul i-a strigat numele, camerele de filmat l-au expus în prim-plan în momentul intrării pe teren. În loc să urmeze ceea ce el numea „lungul drum“ – lucru care pentru el fusese întotdeauna o deplasare de temut între bancă și movilă – acum alerga degajat, afișând un zâmbet de ștrengar. Se mișca cu libertatea și ușurința unui copil de zece ani care urma să joace într-un meci din Liga Juniorilor. A salutat până și publicul prin ridicarea șepcii.

Se descătușase de anxietatea socială care aproape că-l determinase să renunțe la cariera sportivă.

De la idee la acțiune

Timp de decenii, teama de a fi judecat de ceilalți a constituit subiectul unor măsurători ample. Ronald Friend și David Watson au dezvoltat în 1969, Scala fricii de evaluare negativă, un chestionar cu treizeci de puncte, bazat pe autoevaluare, conceput pentru a analiza nivelurile de anxietate socială.[13]

Au gândit o metodă de evaluare pentru a măsura teama de părerile celorlalți. TDPC, spre deosebire de anxietatea socială, nu este considerată o tulburare cu diagnostic clinic. Scala fricii de evaluare negativă nu face obiectul unei selecții a tulburărilor de anxietate socială sau orice altă tulburare psihologică. Dacă sunteți îngrijorați că prezentați simptome ale tulburării de anxietate socială (TAS) care interferează cu viața de zi cu zi, cereți sfatul unui medic sau al unui profesionist în sănătate mintală pentru a vedea dacă îndepliniți criteriile pentru un diagnostic de TAS.

În cazul în care sunteți interesați să participați gratuit la această evaluare, vă rog să vizitați www.findingmastery.com/thefirstrule

IDENTITATE: TEREN FERTIL PENTRU TDPC

Lumea te va întreba cine ești, dacă nu știi, îți va spune ea.

CARL JUNG

Jocul 1. Finala NBA, 1997. Al patrulea sfert. 40 de secunde rămase până la terminarea meciului.

Karl Malone, cel mai valoros jucător din ligă, pășește pe linie pentru două aruncări libere. Echipa lui, Utaj Jazz, este cea mai bună de pe coasta de vest și se află la egalitate cu Chicago Bulls, echipa lui Michael Jordan, care încearcă să obțină al doilea titlu consecutiv – și al cincilea în șapte sezoane –, dar și locul cuvenit printre cele mai mari dinastii din istoria baschetului.

Scorul: 82–82.

Meciul este în mâinile lui Malone. El a fost selectat de unsprezece ori All Star, recunoscut ca unul dintre cei mai valoroși jucători și onorați de federația internațională. Tot el va continua să dețină recordul pentru cele mai multe aruncări libere făcute vreodată, cu o rată de succes

în carieră de 74%. Dacă finalizează una dintre cele două aruncări libere, echipa lui va prelua conducerea pe terenul imbatabilei Chicago Bulls, și chiar și cu formidabilul Michael Jordan pe teren, va câștiga meciul.

Este un moment la care jucătorii visează de mici. Finala NBA. Lumina reflectoarelor. Publicul. Pentru asta sunt toate antrenamentele, călătoriile cu avionul, sacrificiile și dușurile reci. Pentru a câștiga un campionat.

Publicul din Chicago este turbat. „Când Karl s-a îndreptat către linia de aruncări libere, zgomotul făcut de mulțime era deja asurzitor", își amintește Brad Rock, fost editorialist sportiv la *Deseret News*[1], „l-am auzit în urechi zile în șir." Fanii stau în picioare, strigă și flutură bețe albe care se răsucesc în aer. Dar Malone este un profesionist desăvârșit. Supranumit „Poștașul", el livrează întotdeauna – întocmai ca serviciile poștale.

În timp ce Malone se pregătește, Scottie Pipen, atacantul echipei Bulls – partenerul tăcut al lui Michael Jordan, recunoscut pentru remarcile răutăcioase –, trece pe lângă Malone și îi spune celui care avea să se retragă, ca al doilea marcator din istoria

NBA: „Știi ceva, Karl, poștașul nu livrează duminica“.

O replică perfectă – iscusită și inteligentă.

Malone se pregătește să arunce la coș. Driblează cu capul aplecat în jos, învârte mingea în aer de două ori, se lasă ușor pe vine și se pregătește să sară, se balansează înainte și înapoi, rostește numele soției și al fiicei sale – și aruncă la coș.

Zbang.

Ratează.

82–82

Publicul înnebunește. Malone se îndepărtează de linie și încearcă să-și vină în fire. Pe chipul lui se citește frustrare și dezamăgire.

Revine în dreptul liniei de aruncare. Publicul este atât de gălăgios încât vocea comentatorului sportiv al NBC-ului, Marv Albert, este înăbușită. Malone trece prin aceeași rutină ca înainte. Driblează, învârte mingea în aer, se lasă pe vine, se balansează... aruncă.

Înăuntru și afară.

Ratează.

82–82

Nimănui nu-i vine să creadă. Malone, unul dintre cei mai mari din toate

timpurile, a ratat ambele aruncări.

Schimbare în starea lucrurilor. După o pauză scurtă și doar un minut rămas până la finalul partidei, Michael Jordan intră în posesia mingii repusă în joc din afara terenului, măsoară cu privirea extrema echipei Utah Jazz, pe Bryon Russel, și îl amăgește pe câștigătorul meciului până când timpul de joc expiră.

Restul e istorie. Taurii din Chicago au câștigat seria în cinci meciuri – iar remarca răutăcioasă a lui Scottie Pippen va deveni vrednică de ținut minte în jargonul NBA.

Nu se știe dacă remarca a fost motivul aruncărilor libere ratate ale lui Malone. Poate că Malone obosise după ce i-a opus rezistență lui Dennis Rodman pe teren. Poate că presiunea și zgomotul l-au afectat. Sau poate, așa cum au speculat alții, aruncările lui au fost afectate de arsura neplăcută pe care a suferit-o la mână în timpul finalei Conferinței de Vest a NBA. Sau poate că a ratat pur și simplu.

Nu se știe exact. Nu vom afla niciodată, pentru că Malone a respectat codul războinicilor: nu a căutat niciodată scuze.

Dar povestea îi fascinează pe fanii NBA dintr-un anumit motiv. Malone era un sportiv de elită, aflat în vârful carierei sale sportive – un Goliat printre Davizi – care

nu a reușit să facă față într-un moment de mare presiune, pe cea mai importantă scenă a sportului pe care îl practica. A fost dramatic și devastator. Cu atât mai mult pentru că Malone, un om mare care cântărea 114 kilograme, a fost influențat negativ de patru cuvinte.

„Poștașul nu livrează duminica."

Deși cei mai mulți dintre noi nu lucrează într-un mediu la fel de zgomotos, intens și stresant precum un meci de finala NBA, cu toții am fost zguduiți și tulburați de un părinte sau un șef, un profesor sau un antrenor, un coleg care a reușit să străpungă armura noastră emoțională, lăsându-ne expuși și vulnerabili.

Se pune întrebarea: De ce suntem atât de vulnerabili în fața opiniilor intenționat formulate de alții? Ce se ascunde în spatele armurii emoționale?

Ce este identitatea?

Așa cum am văzut în cazul profesionistului la nivel de club, identitatea este una dintre cele mai fertile „suprafețe" de înmulțire pentru TDPC. Identitatea fiecăruia dintre noi, în funcție de modul în care este constituită, ne poate face mai vulnerabili în fața vorbelor usturătoare și a aluziilor răutăcioase ale celorlalți. Transpunându-

ne într-o identitate care nu exprimă în mod real adevăratul nostru sine sau prea îngustă pentru a cuprinde tot ceea ce suntem, o identitate incapabilă să evolueze și să absoarbă informații noi, părerile celorlalți pot crea impresia unui atac în care este în joc supraviețuirea noastră.

Dacă sunt poștașul care livrează întotdeauna, ce se întâmplă când nu livrez? Cine sunt eu?

Identitatea este sentimentul subiectiv al sinelui construit prin experiențele, credințele, valorile, amintirile și cultura noastră. Este un set de componente fizice și psihologice unic. Deseori rezultatul unei relații sau comparației cu ceilalți, identitatea ne oferă un cadru pentru a înțelege mai bine locul nostru într-o lume socială complicată.[2]

Avem un impuls natural de a ne defini pe noi înșine în relație cu lumea din jurul nostru și de a le oferi celorlalți o optică clară prin care să ne perceapă. Construim identități pentru că ele ne ajută să înțelegem mai bine locul nostru într-o lume socială complexă și pentru a reduce incertitudinea subiectivă.[3] Identitatea este punctul de referință de care ne agățăm în timp ce plutim în aer. Dar certitudinea pe care o obținem cu „Așa sunt eu“ are un preț

considerabil, dacă nu înțelegem cu adevărat cine suntem sau dacă eticheta este dată de altcineva.

Surse de identitate

Identitatea depinde în mod direct de o multitudine de aspecte – rasă, gen, sexualitate, mediu înconjurător, familie, locul de muncă, interese personale, naționalitate, credințe, practici religioase și afilierea la diverse grupuri –, dar nu poate fi definită de nici unul dintre aceste aspecte. Nici nu poate fi determinată de vreunul dintre rolurile din cadrul acelor categorii mai largi. Preot. Director general. Mamă. Pilot. Scriitor. Student. Atlet. Antreprenor. Acestea sunt lucrurile pe care le facem, dar nu cine suntem, chiar dacă participă la formarea identității.

Așa cum Tyler Durden exprimă răspicat în *Fight Club*, „Nu însemni serviciul tău. Nu reprezinți banii pe care îi ai la bancă. Nu ești mașina pe care o șofezi. Nu ești conținutul portofelului tău. Sub nici o formă nu ești uniforma ta“[4]. Ești doar tu.

Identitatea se poate transforma în timp în urma cunoștințelor pe care le dobândim despre noi înșine, prin experiență și prin felul în care aplicăm aceste cunoștințe în viața noastră. În romanul clasic al lui Lewis

Carroll, *Alice în Țara Minunilor*, tânăra protagonistă coboară într-o vizuină de iepure și pătrunde într-o lume fantastică cu personaje antropomorfe. După ce trece printr-o succesiune de metamorfozări, întâlnește o omidă care o întreabă: „Cine ești?“ Iată ce îi răspunde Alice: „Acum, eu – eu nu prea știu, domnule – măcar știu cine eram când m-am trezit dimineață, dar cred că de atunci și până acum m-am schimbat de câteva ori“[5].

Întipărită în noțiunea de identitate este și ideea că, în ciuda schimbărilor fizice și interne, există o continuitate între cine a fost cineva în urmă cu zece ani, acum zece zile și cine este astăzi.[6] Să-l luăm ca exemplu pe Jorge Mario Bergoglio. În tinerețe a lucrat ca paznic la un bar, îngrijitor și tehnician cu jumătate de normă, responsabil cu materiile prime într-un laborator chimic din Buenos Aires. Astăzi, locuiește la Roma și conduce o organizație cu peste un miliard de adepți. Ales de Colegiul Cardinalilor în 2013 ca șef al Bisericii Catolice, Bergoglio este acum papa Francisc, nume pe care l-a ales în semn de înaltă considerație pentru Sfântul Francisc de Assisi.

În mod evident, Bergoglio s-a schimbat. Nu mai este aceeași persoană care era

acum zeci de ani în Argentina, deci ce îl face pe Mario Bergoglio papa Francisc? Ce este acel lucru care unește sinele nostru trecut cu sinele nostru prezent și sinele viitor? Care este acea particularitate esențială care te face să fii „tu“?

Redusă la cea mai simplă formă, identitatea se referă la modul în care oamenii răspund la întrebarea „Cine sunt eu?“

Înapoi în vremurile bune

Pe vremuri, identitatea nu era o chestiune căreia să i se dea prea mare importanță. Într-o mare măsură, când societățile erau mai stabile, identitatea era decisă și asumată. Trăind în comunități mai mici, din care oamenii nu migrau, știai cine este cineva. O parte din identitatea lor era adesea reflectată în numele pe care-l purtau.

Numele de familie au început să fie folosite la scară largă în Anglia după Cucerirea normandă din 1066. Pe măsură ce populația creștea, oamenii trebuiau să fie mai specifici când vorbeau despre cineva, așa că a fost adăugat un nume de familie. Conform listelor pentru impozite din vremea regelui Richard al II-lea, până în 1381, cele mai multe dintre familiile de

englezi își însușiseră convenția de a avea un nume de familie ereditar.[7]

În Marea Britanie, începând cu recensământul din 2011, un grup de cercetători a realizat, timp de șase ani, un studiu, care a urmărit originile fiecărui nume de familie cu o frecvență a numelui de cel puțin o sută de persoane. Majoritatea numelor s-au încadrat în una dintre cele patru categorii. Cele mai folosite nume de familie se refereau la spațiul în care trăia cineva. Cei din familia Underhills puteau fi găsiți la baza dealului. Familia Ford locuia la trecerea râului. Și Atwaters locuiau lângă lac. A doua cea mai mare grupare reflecta ocupația. Smith (fierar), cel mai comun nume englezesc, aceștia lucrau cu fier sau alte metale. Baker (brutar), deloc surprinzător, era numele profesional al cuiva care cocea sau vindea pâine. Cei din familia Archers (arcași) erau adesea arcași profesioniști. Numele patronimice aveau de obicei ca proveniență prenumele tatălui, îngăduind oamenilor să știe cine era tatăl cuiva. John Davidson era fiul lui David. Ultima categorie se referea la numele de familie derivate din porecle. Longfellow (băiat înalt) era cel înalt de la capătul barului. Lilywhite (alb ca un crin) nu a stat prea

mult la soare. Familia Merriman (bărbat binedispus) avea în general o dispoziție bună.

În lumea în care trăim astăzi, multe dintre sursele sociale tradiționale de identitate și-au pierdut importanța.[8] Globalizarea ne-a subminat povestea națională comună și identificarea cu țara[9] în care ne-am născut și am crescut. Suntem mai nestatornici și este mai puțin probabil să rămânem în comunitățile în care oamenii ne cunosc. Tot mai multe persoane nu se mai identifică cu un grup religios.[10]

Și cum sursele tradiționale de identitate ne oferă din ce în ce mai puțin ajutor pentru a putea răspunde la întrebarea „Cine sunt eu?“, oamenii caută alte alternative. Lumea modernă a dat naștere unor forme noi de identitate.

A determina cine suntem prin ceea ce facem

Trăim într-o cultură obsedată de performanță. O fixație față de rezultatele noastre s-a infiltrat în muncă, școală, sporturile pentru tineri, chiar și în rețelele sociale. Calitatea performanței noastre influențează modul în care ceilalți ne

definesc, dar, mai semnificativ, modul în care ne definim pe noi înșine.

Performanța umană se află în centrul unei schimbări de paradigmă care are loc în mediul de afaceri. Organizațiile întreprinderilor migrează de la o strategie de marketing top-down (de sus în jos), care a crescut productivitatea prin epuizarea angajaților, către un model de performanță prin care potențialul uman să fie valorificat așa cum se cuvine la locul de muncă. Schimbarea este determinată de multe forțe care au același scop, dar cea mai importantă este nevoia ca organizațiile să fie inovatoare, agile și să execute sarcinile cu repeziciune, în ciuda unui mediu de afaceri imprevizibil și în continuă schimbare. Întrebarea principală pe care o pun toți liderii este: „Cum putem crea toate condițiile necesare ca oamenii să lucreze la cel mai înalt nivel?“

Tehnologia a devenit un soi de reprezentație socială a performanței. Vorba aceea „Nu poți îmbunătăți ceea ce nu poți măsura“, beneficiem acum de indicatori de performanță pentru aproape tot ceea ce facem. Dispozitivele și aplicațiile digitale măsoară substratul performanței umane. Ore dormite. Calorii consumate. Gestionarea timpului. Flux de

lucru. Productivitate. Implicare. Bunăstare. Impresii. Urmăritori/adepți. Preferințe. Comentarii. Impact social. Impact potențial. Rată de click. Respirații efectuate. Energie acumulată.

Performanța este motorul principal într-o industrie a sportului pentru tineri în continuă creștere, care urmează din ce în ce mai mult un tipar sportiv profesionist. Antrenori personali, antrenament asiduu, hiperspecializarea timpurie au devenit norma, pe măsură ce părinții își împing copiii „să profite de ocazia" bazată pe înțelegerea greșită, dar foarte răspândită, că zece mii de ore de practică deliberată le vor deschide calea către faimă, sau cel puțin către o bursă în mediul universitar.[11]

Obsesia pentru performanță se reflectă în cultura populară. Podcasturile oferă informații pentru a atinge perfecțiunea. Cărțile dezvăluie coduri ce promit faimă, înțelepciune provenită din pseudoștiințe și fac cunoscute instrumentele titanilor. Giganți din serviciile de consultanță promit să „înzestreze oamenii și organizațiile pentru a da frâu liber performanței de durată". Instructori care se bucură de renume își împărtășesc în cursurile online experiențele, felul în care se raportează la viață și intuițiile

intelectuale. Liste de zece pași simpli ne dezvăluie scurtăturile și căile pentru a atinge performanța de top, deși, în realitate, ele nu există.

Cultura noastră celebrează în mod obsesiv excelența individuală și interpreții care sunt pricepuți la activități și meșteșuguri specifice. Cândva, aveam nevoie de un set de abilități comune pentru a supraviețui – să vânăm, să strângem, să cultivăm pământul pentru hrană, să construim locuințe, să avem grijă de familie –, dar lucrurile s-au schimbat. Ascensiunea tehnologiei a deschis porțile specializării în muncă. Oamenii se pot concentra acum pe acel unic lucru. Expertul în rețelele sociale. Analistul magic al bursei de valori. Influencerul. Superbona.

A considera că respectul de sine este dat de calitatea prestației

În loc să ne stabilim valoarea prin ceea ce facem (identitatea profesională) sau unde o facem (identitatea organizațională), o identitate bazată pe performanță este stabilită prin cât de bine facem ceva în comparație cu ceilalți. Când identitatea este condiționată de performanță, calitatea

performanței noastre stabilește cine suntem. Ajungem să înțelegem cine suntem comparând rezultatele performanței noastre cu ale celorlalți. *Sunt mai bun decât marea majoritate a oamenilor din* _____ (completați domeniul). Ne stabilim identitatea din punct de vedere al aspectului relațional. Cercetătorul în știința dezvoltării umane, dr. Ben Houltberg, profesor asociat la Universitatea din California de Sud și terapeut specializat în terapia de cuplu, care a studiat intensiv totalitatea motivelor care stau la baza preocupării pentru desăvârșire, spune că o identitate condiționată de performanță este determinată de trei factori: o valoare de sine fortuită, teama de eșecul iminent și perfecționismul.

Credem că, dacă vom avea succes, atunci ne vom simți bine în pielea noastră. *Dacă voi publica cartea aceea... Dacă voi obține acel contract... Dacă voi obține promovarea... Dacă reușesc să termin lucrurile pe care le am de făcut... Dacă ajung pe panoul de onoare... Dacă sunt cel mai bun agent de vânzări și anul acesta... Dacă sunt nominalizat la Premiile Academiei de Film... Dacă câștig turneul local al cluburilor... Dacă câștig la*

Wimbledon... Dacă postarea mea va deveni virală... Stima noastră de sine devine condiționată de performanța noastră și de rezultatul evenimentului. Atingerea obiectivului de performanță oferă doar o ușurare temporară, deoarece chiar în spatele acelei performanțe se află următoarea. Stima de sine ajunge rezultatul secundar al unei serii de afirmații de tipul „dacă–atunci“ și suntem prinși într-o buclă fără sfârșit în căutarea valorii de sine.

Este important să ne dorim să fim remarcați și să facem lucrurile cât mai bine posibil. Ne descoperim făcând lucruri dificile și testând granițele limitelor noastre percepute. Dar când motivația principală în urmărirea excelenței devine demonstrarea valorii noastre de sine, greșelile, eșecurile, opiniile și criticile sunt percepute mai degrabă ca amenințări decât ca oportunități de învățare.

Când stima și valoarea de sine sunt legate de rezultatele performanțelor noastre, este mult mai ușor să ne menținem la distanță și în siguranță prin renunțare. Dacă cine suntem este interdependent de ceea ce facem, atunci a face devine una dintre cele mai mari amenințări cu care ne confruntăm. Evităm

situațiile de care nu suntem siguri și ne temem că vom eșua. Ne pierdem libertatea de a face încercări și de a vedea din ce suntem făcuți. Perfecționismul nu este antrenat de o străduință sănătoasă pentru excelență, nu atât de mult, cât este mai degrabă un efort de a evita criticile celorlalți și rușinea de a nu ne fi ridicat la ceea ce considerăm a fi identitatea noastră.[12] Tânjim după acceptare și apartenență, dar credem că acele nevoi pot fi satisfăcute doar dacă performanța noastră îndeplinește sau depășește așteptările.

Oamenii care și-au construit identitatea pornind de la ideea de performanță se gândesc continuu și fac presupuneri despre ce ar putea să spună alții despre ei, însă nu apelează decât foarte puțin la introspecție. Este un răspuns sau o reacție aproape automată. Presupunerile sunt atât de sigure de sine și de rapide, încât reacționăm fără a reflecta dacă gândurile noastre ar putea fi un produs auxiliar al fricii și nesiguranței.

Dr. Houltberg subliniază faptul că simțul identității nu acționează doar în domeniul de competență al unei persoane. „Este un tipar de gândire care influențează și alte sfere ale ființei umane.“[13] Se manifestă în

relații. La locul de muncă și în educație. „Dacă nu se iau măsuri în privința acestui tipar, produce reverberații în întreaga viață, până în punctul în care simți constant că valoarea și identitatea ta sunt direct legate de performanță."

Oamenii care și-au construit identitatea pe baza ideii de performanță tind să-și facă treaba foarte bine aplicând un set de criterii obiective, dar identitatea lor se sprijină pe validarea externă. Laudele și opiniile celorlalți consolidează identitatea. Un model bazat pe ideea de performanță poate funcționa, dar nu este durabil. Nevoia istovitoare de a face lucrurile perfect va distruge cusăturile bunăstării, relațiile cu semenii și propriul potențial.

Identitatea unui individ, construită pe ideea de performanță, constituie o parte esențială a ființei lui până în punctul în care, dacă identitatea ar fi pierdută sau distrusă, el nu s-ar mai recunoaște.

Acest tip de identitate nu trebuie confundată cu încrederea în sine. Încrederea în sine înseamnă credința în capacitatea proprie de a îndeplini o anumită sarcină.[14] Identitatea construită pe ideea de performanță este felul în care se percepe cineva ca o consecință a sarcinii (sarcinilor) îndeplinite.

Parte a atracției unei identități construite pe ideea de performanță, spre deosebire de alte identități profesionale, este însușirea ei de a fi transferabilă. O purtăm cu noi în organizații, la diferite locuri de muncă, este ceva care dă satisfacții într-o epocă în care schimbăm mai des rolul și domeniul de activitate.

Un castel pe nisip

Rolul performanței este acela de a exprima cine suntem, nu de a ne defini. Când performanța devine singurul criteriu care ne definește, ne construim identitatea pe „un castel de nisip". Lucrurile la care ne pricepem se schimbă și se transformă de-a lungul vieții. Valorificarea sentimentului de sine în ceea ce privește performanța și confirmarea care vine odată cu aceasta creează un vas Petri pentru stres, anxietate și depresie.

Difuzia identității

Găsesc îngrijorător faptul că unii tineri se încuie într-o identitate construită pe ideea de performanță încă de la o vârstă fragedă. În psihologie, poartă numele de difuzie a identității, un proces în care oamenii își asumă prematur o identitate, înainte de a fi avut ocazia să exploreze și să examineze

toate opțiunile. Vârstele cuprinse între doisprezece și optsprezece ani sunt esențiale în formarea identității. Aceasta este perioada în care începem să ne dăm seama cine suntem. Experimentăm diferite tipuri de muzică. Ne facem prieteni noi. Activități noi. Interese noi. Căutăm să aflăm lucruri noi despre noi înșine.

În loc să treacă prin acest proces, văd atâția sportivi tineri, artiști și studenți talentați care nu se autoexaminează cu atenție și ajung să se identifice cu activitatea care le aduce laude. Când cineva îi cere unui tânăr atlet sau unei celebrități un autograf, sau să apară într-o fotografie în semn de mulțumire pentru ceea ce face pentru felul în care arată sau pentru cât de bine își îndeplinește rolul, poate crea confuzie în ceea ce privește înțelegerea valorii. „Sunt atlet“ ar putea fi aparent una dintre cele mai inofensive afirmații, dar care totuși limitează radical dezvoltarea unui tânăr. Acest succes devine baza identității lor. Este ușor de înțeles cum tineri talentați ajung să aibă o identitate difuză. Își dedică o mare parte din viață acelei unice activități. Multe dintre conversațiile lor din acea perioadă de început sunt despre felul în care a decurs antrenamentul, ultimul meci,

despre rezultatul obținut sau despre școală. În centrul confuziei firești a adolescenților, ideea de a se încuia într-o singură identitate concretă poate părea foarte atrăgătoare. Mai ales una care are ca temelie laudele și eliberarea de dopamină (hormonul fericirii). *Sunt atlet. Sunt dansator. Sunt violonist. Sunt student de onoare.*

În cadrul podcastului *Finding Mastery*, am stat de vorbă cu Missy Franklin, de cinci ori medaliată cu aurul olimpic, despre conceptul de performanță perceput ca bază a identității unei persoane.[15] Vrednică de luat în seamă, Missy a câștigat patru medalii de aur și una de bronz la debutul ei olimpic din 2012, când avea doar șaptesprezece ani. Părinții ei fuseseră foarte conștienți de importanța accesului la o bază variată de activități și de lucruri în formarea identității fiicei lor. „Nu am fost doar Missy înotătoarea. Am fost în primul rând Missy fiica lor. Și apoi am fost Missy prietena. Și apoi Missy înotătoarea, Missy studenta, Missy orice ar fi fost. Au făcut tot posibilul ca eu să știu că am mult mai multe de oferit acestei lumi decât doar ce aș putea face într-un bazin."

Când performanța dispare, edificiul se prăbușește. Când lumina reflectoarelor se

stinge. Când elogiile încetează. Când altcineva urcă pe podium. Când identitatea este suprasolicitată, apare vulnerabilitatea. Deși, patru ani mai târziu, Missy a câștigat o medalie de aur la Jocurile Olimpice de la Rio, per ansamblu, performanța ei de această dată nu le-a egalat pe cele anterioare. „Era prima dată când eșuam cu adevărat și a trebuit să trec prin asta. Mi-am dat seama cât de mult din propria identitate și valoare de sine am investit în înot și atunci când acestea au fost luate, lumea mea s-a clătinat din temelii.“ Asta spune cineva ai cărei părinți au fost foarte atenți să nu limiteze identitatea copilului lor. Identitatea difuză este o pantă alunecoasă, chiar și pentru oamenii foarte raționali.

Când experimentăm de timpuriu succesul, este ușor să devenim confuzi în privința felului în care oferim valoare lumii.

Autoapărare

Când tot ce contează pentru noi este performanța, desigur, vom face tot posibilul pentru a proteja imaginea pe care am hrănit-o atâta timp. După cum notează dr. Houltberg: „Una dintre cele mai semnificative consecințe ale identității construite pe noțiunea de performanță

este faptul că ne solicită să consacrăm efort cognitiv și comportamental pentru a ne păstra identitatea în fața asimetriilor“[16].

O identitate construită pe noțiunea de performanță este predispusă la episoade de autosabotaj automat și inconștient. Ne pregătim eșecul pentru a evita să aflăm dacă într-adevăr am fi eșuat. Ne găsim o scuză în cazul în care rezultatele nu corespund așteptărilor noastre.

De exemplu, petreceți zile în șir pregătindu-vă pentru o prezentare importantă și vă mai rămân câțiva pași de urmat ca totul să decurgă bine. În loc să vă ocupați de aceste detalii ca să fiți complet încrezători în timpul prezentării, cu o seară înainte, ieșiți în oraș cu prietenii și vă distrați copios. Când prezentarea nu merge așa cum ați sperat, dați vina pe ieșirea în oraș. Le spuneți prietenilor și vouă înșivă: „Nu ar fi trebuit să ies noaptea trecută. Am făcut o mare greșeală“. Ascuns în subtextul recunoașterii faptului că ați greșit este prevăzută ideea că altfel ar fi stat lucrurile, dar alegerea făcută v-a subminat performanța. Raționamentul poate fi adus în discuție, însă nu și capacitatea de a performa. Altfel nu v-ați fi supus acestui test, sau cel puțin acest lucru se înțelege. Ați fi ales să vă menajați identitatea mai

degrabă decât să folosiți acea prezentare ca o oportunitate de a descoperi ceva despre voi înșivă, pentru a vedea dacă aveți abilitățile necesare cu care să faceți față provocării.

Și alte strategii sunt folosite pentru a diminua amenințarea resimțită de o identitate construită pe noțiunea de performanță. Refuzăm să luăm în considerare sursa opiniei. Atacăm sau dezvăluim defectele persoanei care ne critică cu scopul de a o discredita. Extragem doar ce ne convine și evaluăm selectiv dovezile. Construim contraargumente. Ignorăm informațiile care contravin propriilor convingeri. Influența acestor răspunsuri depinde de cât de aproape este acea opinie în raport cu nucleul identității noastre.

O identitate construită pe noțiunea de performanță nu este sustenabilă în timp. Creierul străvechi este structurat pentru a detecta amenințările din mediul înconjurător, dar nu este pregătit să distingă între amenințările la adresa eului nostru fizic și al celui social. Când stima de sine este condiționată de performanță, chiar și numai anticiparea acesteia din urmă poate declanșa aceeași reacție a sistemului simpatic nervos ca a vedea un

tigru în tufiș. Șirul de reacții care apare rapid în interiorul corpului, conceput de natură să ne mobilizeze în fața circumstanțelor amenințătoare, ne epuizează complet până la începerea jocului sau a prezentării. Nu am fost proiectați să fugim de tigrul cu dinți sabie zece ore pe zi, dar exact asta facem când identitatea ne este ancorată în noțiunea de performanță.

Un castel din piatră

Cel mai mare bastion împotriva TDPC este de a avea un puternic sentiment de sine. Află cine ești și părerile celorlalți încetează să mai fie o amenințare constantă. Ne dorim să construim o identitate reală, autentică, care să aibă în centru verbul a fi, să nu fie influențată de ceea ce facem, de cât de bine facem acel lucru, cu cine și unde. Așa cum a spus Joseph Campbell, „Privilegiul unei vieți trăite este să fii cine ești“[17].

Pentru a pune bazele unui sentiment puternic de sine, este esențial să nu ne concentrăm atenția asupra sinelui. Calea pentru a trece dincolo de TDPC nu este aceea de a ne subestima, ci aceea de a ne gândi mai rar la noi. TDPC se referă la sine, este autoreferențial. Atenția noastră este

îndreptată spre noi înșine. Pentru a contrabalansa această situație, ne putem deplasa atenția de la sine, dedicându-ne învățării și obiectivului. Acest lucru duce la un mod cu totul nou de a ne descoperi pe noi înșine și lumea din jurul nostru.

Mentalitatea învățăcelului

Integrați descoperirea în sentimentul de sine. Făcând acest lucru, spațiul interior se deschide pentru creștere și schimbare și apare libertatea de a greși și capacitatea de a recunoaște că nu sunteți atotștiutori. Având în vedere că fiecare moment este complet nou, dorim să construim un cadru psihologic care să ne permită să descoperim esența fiecărui moment care ni se dezvăluie. Mentalitatea unui învățăcel. Pentru a avea mentalitatea unui învățăcel, trebuie să renunțăm la ce „știm“ ca să facem loc lucrurilor pe care nu le știm. O parabolă Zen remarcă această idee.

> Un ucenic a venit la un călugăr renumit și l-a rugat să-l învețe despre budismul Zen. La scurt timp după ce călugărul a început să-i explice, ucenicul l-a întrerupt și a spus: „Știu deja asta“ în încercarea de a-l impresiona.
>
> Călugărul i-a sugerat să discute chestiunea la un ceai.

Când infuzia a fost gata, călugărul a turnat ceaiul într-o ceașcă, pe care a umplut-o până la refuz – apoi a continuat să toarne – vărsând ceaiul peste marginile ceștii și pe masă.

Ucenicul a privit cum se revarsă lichidul până când nu s-a mai putut abține: „Oprește-te! Nu poți turna ceai într-o ceașcă plină".

Călugărul a pus ceainicul jos și a răspuns: „Așa e. Întoarce-te la mine când paharul ți-e gol".

Ancorându-ne sentimentului de sine în descoperire nu ne sustragem de la a fi loiali propriului sine; mai degrabă, recunoaștem faptul că în decursul timpului suntem supuși schimbării. Nu mai sunt aceeași persoană care eram când am început să scriu acest paragraf. Nu veți mai fi aceleași persoane până la sfârșitul acestui paragraf. Nu este efectul cuvintelor pe care le citiți în această pagină, ci doar realitatea pe care o schimbăm continuu. Este important să înțelegem că cine suntem în acest moment nu este punctul terminus pentru ceea ce devenim. După cum subliniază profesorul de psihologie de la Harvard, Dan Gilbert, „Ființele umane sunt lucrări în desfășurare care cred în mod eronat că au fost duse la bun sfârșit"[18]. În fiecare moment al

călătoriei pe acest Pământ, suntem predispuși să credem că persoana care suntem la un moment dat va rămâne neschimbată pentru tot restul vieții, o mentalitate greșită, la care Gilbert se referă ca la „iluzia sfârșitului istoriei“[19].

Într-o serie de studii, Gilbert și colegii săi au întrebat peste nouăsprezece mii de participanți cât de mult s-au schimbat în ultimii zece ani și/sau cât de mult au crezut că se vor schimba în următorul deceniu. Oamenii, indiferent de etapa de viață, au raportat că s-au schimbat mult mai mult în ultimii zece ani decât și-ar fi imaginat cu un deceniu înainte. Dar, de asemenea, ei credeau că acest tipar al schimbării este finit și că va înceta. Indiferent că aveau optsprezece sau șaizeci și opt de ani, participanții la studiu credeau că în viitor se vor dezvolta și se vor schimba relativ puțin; de aici iluzia sfârșitului istoriei.

Tendința de a crede că am ajuns persoana care urmează să devenim are implicații asupra sentimentului de sine. Credința că „așa sunt acum și sunt o lucrare într-o continuă desfășurare“ este diferită calitativ de „așa sunt eu“. Afirmația din urmă dă naștere unei identități rigide, fixe, care este mai predispusă la TDPC.

În loc să evităm disconfortul care apare atunci când părerile oamenilor ne pun la îndoială identitatea, am putea să învățăm să le acceptăm. Să ne interesăm de originea ideilor. Ne putem antrena să menținem acele păreri în lumină, să căutăm adevărul din ele. Să încercăm să cunoaștem persoana care și-a exprimat părerea și să înțelegem ce putem învăța din ea. Curiozitatea nu aduce mereu un sentiment plăcut, dar este un semn al dezvoltării.

După ce am petrecut peste două decenii lucrând cu sportivi de talie mondială, artiști și lideri în afaceri, pentru mine este evident că ei petrec mai mult timp în zona de disconfort decât alții. Rămân pe poziții când este greu și nu-și caută scuze pentru a se desprinde de experiențele încărcate emoțional.

Puteți exersa această abilitate atunci când părerea cuiva activează un episod de anxietate (sau în orice alt moment în care vă simțiți provocați). Zâmbiți, respirați și acceptați provocarea. Sunteți acolo, și acel spațiu este locul unde au loc descoperirile. În loc să încercați să scăpați de sentimentul de încordare, acordați-vă un timp pentru a vedea ce se află în spatele lui. În timp, feedbackul celorlalți,

indiferent dacă este obiectiv sau nu, poate fi o ocazie pentru a înțelege cine sunteți. Acceptarea stresului ca pe ceva normal ajută la construirea unei stări interioare surprinzătoare și, în timp, încordarea și presiunea ne întăresc capacitatea de a ne simți în siguranță în orice mediu și în orice circumstanță.

Natura ne oferă un model în care stresul și încordarea dezvoltă rezistență.

În anul 1991, opt oameni s-au izolat complet de restul lumii într-un dom de sticlă și oțel, un sistem ecologic închis, asemănător Pământului, cu o suprafață de 1,27 ha, numit Biosfera 2, pentru a studia sustenabilitatea. Situat în Oracle, Arizona, a fost un precursor real al sistemului închis din filmul *The Martian*, care l-a avut ca protagonist pe actorul Matt Damon. Planificarea și construcția proiectului a durat șapte ani. Mediile naturale din interiorul domului au încorporat cinci biomuri instalate: pădure tropicală, ocean cu recif de corali cu o adâncime de aproape opt metri și lung de aproape patruzeci și șase de metri, mlaștină cu mangrove, savană și deșert.

Biosfera 2 s-a confruntat cu multe provocări, dar o enigmă uluitoare a fost prăvălirea copacilor. Copacii creșteau mai

repede în interiorul domului de sticlă, dar se prăbușeau înainte de a ajunge la înălțimea maximă. Inițial, oamenii de știință au fost derutați până când și-au dat seama că nu au reușit să introducă fenomenul natural numit vânt. Copacii au nevoie de vânt pentru a-și întări sistemul radicular. Vântul mișcă încoace și încolo trunchiul copacului și tensionează părțile subțiri ale rădăcinilor, făcându-le să se despice și să crească mai adânc. De aceea, un copac plantat ar trebui să aibă suficient suport pentru a-i permite să stea în poziție verticală. Tulpina și coroana copacului trebuie să se legene în bătaia vântului pentru a construi atât un sistem radicular, cât și un trunchi puternic.

Valorificați scopul în detrimentul aprobării

Încă de la o vârstă fragedă, suntem condiționați să căutăm aprobarea. Această condiționare ne însoțește până la maturitate, când căutăm aprobarea șefilor, soților, prietenilor și colegilor. În timp, dezvoltăm un mecanism încorporat, acela de a verifica în afara noastră pentru a ne asigura că totul este în regulă. Dar nu suntem limitați la acel sistem reflexiv. Mai avem o opțiune: scopul.

Scopul reprezintă credința că suntem în viață ca să realizăm ceva. Este o intenție provenită din interior, importantă pentru noi și capabilă să acționeze asupra lumii exterioare. Pe scurt, scopul nostru este doar al nostru. Are o valoare intrinsecă. Este mai mare ca noi. Scopul este orientat spre viitor.

În loc să privim în afara noastră pentru a vedea dacă ceilalți aprobă, putem recupla acel mecanism așa încât să ne îndreptăm atenția spre interior ca să verificăm care este scopul nostru. „Sunt fidel scopului meu?“ devine noul punct de referință mai degrabă decât „Sunt plăcut?“

Scopul, mai degrabă decât aprobarea, devine filtrul prin care luăm decizii, stabilim priorități și facem alegeri. Ne asigurăm că gândurile și cuvintele noastre se potrivesc scopului nostru.

La suprafață, obiectivul competiției – indiferent că ne referim la sport sau afaceri – este acela de a câștiga. Dar acele persoane sau organizații care au succes în mod constant – și se bucură de el o perioadă lungă – tind să fie motivate și de altceva decât podiumul sau prețul acțiunilor. Scopul nu este o condiție necesară pentru performanța de top, dar atunci când viețile noastre sunt

interdependente de scop, avem mai multă rezistență în fața provocărilor.

Dacă ceva este important pentru noi, vom face tot posibilul pentru acel lucru. Este valabil pentru o ființă dragă. Pentru o idee. Este valabil pentru viața pe care ne dorim să o avem. Nu ne interesează cum arătăm sau ce cred alții despre noi. Suntem profund conectați la ceea ce facem în momentul prezent.

Scopul, așa cum este descris de Ben Houltberg, este un factor motivant puternic care ne organizează sentimentul identitar în jurul a ceea ce prețuim cel mai mult. Leonard Hamilton, antrenorul de baschet de la Universitatea de Stat din Florida, i-a scris o scrisoare legendarului crainic Jim Nantz, în care descrie ce se întâmplă când scopul este încorporat în identitatea noastră:

> Nu am niciodată o zi proastă. Criteriul după care vreau să-mi fie măsurate abilitățile de antrenor depășește cu mult victoriile și înfrângerile. Îmi doresc ca jucătorii mei să fie și soți și părinți buni. Consider că este o victorie când am ocazia să-i văd mai târziu în viață ca lideri ai familiilor lor. Acesta este recordul la care țin. Când mă sună și îmi spun că urmează să se căsătorească,

când mă invită la nunta lor, când îmi cer să fiu nașul primului lor copil. Acestea sunt victoriile de care îmi pasă.[20]

Pentru persoanele a căror identitate este ancorată în scop, nu evaluarea altora este cea care le împinge înainte sau le stimulează. Ci semnificația activității lor și potențialul impact.

Sunt doi stimulenți foarte diferiți. Unul este durabil, iar celălalt vă va epuiza.

De la idee la acțiune

Vă puteți folosi de orice situație pentru a exersa deconectarea identității de nevoia de aprobare externă prin reproducerea ei în ciuda valorilor voastre de bază. Valorile de bază sunt credințe fundamentale, principii directoare, care influențează în mod direct și de netăgăduit comportamentul fiecăruia dintre noi.

Notați cinci valori de bază și apoi observați dacă se mențin mai ales într-o situație în care identitatea se simte amenințată. Pentru o mai bună înțelegere, să presupunem că expresia creativă este una dintre valorile voastre de bază. Compania pentru care lucrați a anunțat apropierea unui eveniment, la care toți participanții sunt obligați să

respecte codul vestimentar impus, în acest caz, unul de gală, unde femeile poartă rochii lungi, extrem de sofisticate și rafinate și încălțări cu toc înalt, iar bărbații se îmbracă la patru ace, în costume clasice și pantofi bărbătești de calitate. Dar voi doriți să purtați un blazer de culoare violet. Știți, de asemenea, că oamenii vor avea o reacție. Mintea începe să vă pistoneze: *Colegii mei vor crede că m-am îmbrăcat nepotrivit sau că am nevoie de atenție.* În acel moment, apăsați frâna și spuneți: *Stai așa! Este creativitatea una dintre valorile mele de bază sau sunt condiționat de ceea ce cred ceilalți?* Folosiți această tensiune pentru a vă evalua TDPC-ul *(Ce vor crede despre mine?)* în raport cu sistemul vostru de valori. Apoi, puteți lua o decizie în cunoștință de cauză. *În regulă, primul meu principiu este exprimarea creativă, dar evenimentul companiei nu este momentul potrivit pentru a o exprima.* Sau îi faceți vânt prudenței și apăreți cu blazerul violet.

Dacă sistemul vostru de valori este de nezdruncinat, de fiecare dată când apare amenințarea unei păreri din exterior, o veți intercepta prompt folosind acest mecanism. Această abordare vă scoate

din bucla repetitivă a ideilor obsedante TDPC *(Ce vor crede/Ce vor spune?)* și o înlocuiește cu un răspuns cumpătat care vă cristalizează principiile. Accentul se mută pe conținutul experienței, lupta interioară dispare și vă oferă puterea de a alege conștient.

5

TRANSFERUL RESPECTULUI DE SINE

Un om nu se poate simți în largul său
fără propriul consimțământ.

MARK TWAIN

În august 2017, Hillary Allen era pe punctul de a-și termina doctoratul în neuroștiințe, moment care a coincis cu ocuparea primului loc în lume la sportul numit skyrunning, care este practic alergare montană la altitudini înalte, dar cu accent pe creșterea elevației și a tehnicității. Dacă alergarea pe potecă *(trail running)* este un sport ce se desfășoară în jurul unui munte, skyrunning urcă și coboară.

Este echivalentul alergării unui ultramaraton spre vârful muntelui.

După încheierea anului universitar, la începutul vacanței de vară, Hillary plecase în Europa pentru a concura timp de trei luni. După cum a povestit în podcastul *Finding Mastery*, se afla la jumătatea cursei finale a verii în Tromsø, Norvegia, de la Cercul Arctic. Alergând pe creasta unui munte, în timp ce trecea pe lângă un colț de stâncă, a zărit un fotograf care o aștepta pentru a-i face poze. Acesta o poreclise „Zâmbăreața" pentru că zâmbea tot timpul, chiar și atunci când avea dureri. „Salut, Ian", i-a spus ea. „Zâmbește larg pentru mine în apropiere de colțul ăsta", a rugat-o el. Acesta a fost ultimul moment al cursei de care își amintește.

A călcat pe o piatră desprinsă din stâncă și a alunecat în gol. Orizontul s-a răsturnat cu susul în jos și s-a trezit în aer. Și-a auzit vocea interioară spunându-i să respire adânc, că urmează să moară, dar să rămână calmă pentru că în curând totul se va termina. Hillary a căzut în gol aproape patruzeci și șase de metri, izbindu-se de mai multe ori de munte, înainte ca trupul ei să ajungă să se odihnească pe o porțiune de stâncă verticală și inospitalieră. Și-a fracturat paisprezece oase, inclusiv ambele

picioare, ambele încheieturi, vertebrele L-4 și L-5 și cinci coaste.

Un alt alergător care a văzut-o căzând, și-a riscat viața în timp ce cobora pentru a ajunge la ea. Avea plăgi deschise și era plină de sânge. Nu s-a gândit să-i verifice semnele vitale. Credea că recuperează un cadavru. Pieptul lui Hillary s-a umflat și și-a revenit în fire. Primele cuvinte pe care i le-a spus salvatorului ei au fost „O să mă fac bine?“

Deși întrebarea lui Hillary într-un moment de criză este complet normală, având în vedere circumstanțele, atrage atenția și asupra reflexului ei de a verifica cu ceilalți pentru a aprecia cum se descurcă.

Dorința de a ști că suntem în regulă apare în fiecare domeniu al vieții în care se ascunde incertitudinea. Sala de nașteri. Sala de consiliu. Dormitorul. Sala de clasă. Când suntem speriați, neliniștiți și confuzi, fie privim în interiorul nostru pentru a afla răspunsul, fie în afara noastră către o autoritate percepută, adică așteptăm și părerile celorlalți. Indiferent dacă ne îndreptăm atenția spre interior sau exterior pentru a afla răspunsul la întrebare – sau chiar dacă mai întrebăm

„Sunt bine?“ – starea de fapt depinde de un singur lucru: de stima de sine.

Stima de sine

Stima de sine presupune sentimentul propriei valori ca ființă umană. Ea prezintă convingerile fundamentale pe care le avem despre respectul de sine și apreciere. Stima de sine este o măsură internă. Adică este modul în care ne percepem pe noi înșine. De unde provenim și felul în care gândim, stima de sine influențează dramatic predispoziția pentru TDPC. Părerile oamenilor despre ceea ce cred că trebuie să fie sau să facă pentru a fi apreciați și a fi vrednici de stimă diferă.

William James, considerat părintele psihologiei americane, a scris: „Sentimentul nostru de sine depinde în întregime de ceea ce susținem că suntem și facem. Este determinat de raportul dintre faptele reale și așa-zisele potențialități... Așadar, cel care este în căutarea celui mai autentic, puternic și profund sine trebuie să revizuiască lista cu atenție și trebuie să fie capabil să o recunoască pe cea pentru care merită să-și pună în joc izbăvirea“[1]. James credea că stima de sine se bazează pe două elemente: realizările și aspirațiile

noastre. Și-a demonstrat această idee printr-o formulă matematică simplă:

$$\text{Stima de sine} = \frac{\text{Succes (realizare)}}{\text{aspirații (obiective)}}$$

Potrivit lui James, părerea pe care o avem despre noi înșine poate fi susținută în două feluri. Putem înfăptui mai mult – ridicați la putere numărătorul din formula lui James – sau ne putem ajusta aspirațiile prin alegerea unor țeluri mai modeste, dar mai relevante din domeniile cu care ne aflăm în rezonanță sau care ne definesc.

Urmând inițiativa lui James, Jennifer Crocker si Connie Wolfe au introdus următorul construct „contingențe ale stimei de sine" pentru a descrie domeniile prin care ne fundamentăm respectul și aprecierea de sine.[2] Presupunerea se bazează pe ideea că stima de sine este un raționament logic despre sine, așa că trebuie să aibă la bază câteva criterii. Oamenii aleg diferite domenii pentru a-și afirma stima de sine, în funcție de obiectivele pe care și le-au setat. În studiul longitudinal realizat de ele pe un eșantion de 642 de studenți în anul I de facultate, Crocker și Wolfe au stabilit șapte domenii diferite pe care studenții le-ar fi ales pentru a-și baza stima de sine. Cinci dintre ele

erau de natură externă: înfățișare (cât de atrăgător se simte individul în ochii celorlalți); competență academică (capacitatea de a îndeplini țelurile personale pentru reușita școlară); competiție (progresul celorlalți); consimțământul celorlalți (cum evaluează ceilalți individul) și sprijinul familiei (respectarea dorinței familiei în ceea ce privește drumul pe care ar fi de dorit să-l parcurgă). Două erau de natură internă: dragostea lui Dumnezeu (iubirea și acceptarea lui Dumnezeu) și virtutea (standarde etice interiorizate).

Prin urmare, stima noastră de sine este consecința propriilor rezultate în aceste domenii. Stima de sine a unei persoane poate să depindă de competența academică, în timp ce a altcuiva poate fi condiționată de cât de atrăgător se simte în ochii celorlalți sau de iubirea și acceptarea lui Dumnezeu. Sentimentele de ansamblu ale stimei de sine depind de succesul sau eșecul obținut în domeniile în care stima de sine este contingentă. Succesul înseamnă că am obținut contractul, dar sunt și demn de respect și de apreciere.

Emitem judecăți despre noi înșine doar în acele domenii în care am ridicat steagul stimei noastre de sine. De aceea, doi

oameni ar putea avea reacții foarte diferite față de aceeași experiență. Obținerea notei șapte la un examen de matematică ar putea fi o experiență devastatoare pentru cineva a cărui stimă de sine este ancorată în competența academică, dar același șapte poate fi considerat neimportant de un prieten a cărui stimă de sine nu depinde de rezultatele școlare.

Pentru acest studiu, Crocker a chestionat studenții înainte să înceapă facultatea și de două ori aproape de sfârșitul anului școlar.[3] Peste 80% au spus că au competențe academice, 77% sprijinul familiei, 66% au spus că se descurcă mai bine decât ceilalți și 65% mizau pe înfățișare.

Studiul a scos la iveală prețul pe care „îl plăteau" studenții care își încredințau stima de sine validării externe. Datele au arătat că bazarea stimei de sine pe surse externe, precum performanța academică, înfățișarea și consimțământul celorlalți, a avut un impact negativ asupra sănătății fizice și mintale. Instabilitatea transmisă de această atitudine a condus la resimțirea unui stres mai mare, nemulțumire profundă, dificultate relațională și performanță academică mai scăzută. Acești studenți au avut, de asemenea, o

predispoziție mai accentuată pentru consumul de droguri și alcool și mai multe simptome de tulburări de alimentație. În schimb, studenții care și-au bazat stima de sine pe surse interne (credință și virtute religioasă) au avut rezultate mai bune la școală, au fost mai puțin stresați și au înregistrat o predispoziție mai scăzută pentru droguri, alcool și tulburare de alimentație.

Atunci când funcționează, externalizarea stimei de sine poate aduce beneficii pe termen scurt. Atunci când reușim, suntem recompensați emoțional și chimic. Hipotalamusul eliberează dopamina, denumită adesea neurotransmițătorul stării de bine. Stima de sine este revigorată, iar noi ne simțim bine, în siguranță și superiori.[4] Dar dependența de validarea externă și aprobarea socială presupun un alter ego întunecat care se dezvăluie în timp.

Prețul condiționării încrederii în sine

Teoria larg acceptată a autodeterminării (SDT) a psihologilor Richard Ryan și Ed Deci a semnalat o schimbare copernicană în înțelegerea motivației umane, răsturnând credința dominantă că oamenii

sunt motivați în primul rând de recompense externe. Teoria autodeterminării susține că ființele umane sunt conduse de trei nevoi interne de bază, ce trebuie îndeplinite pentru a avea rezultate optime și pentru a experimenta bunăstarea. Ei trebuie să se simtă capabili și eficienți în îndeplinirea cerințelor mediului (competență). Au nevoie de un sentiment de apartenență, să știe că sunt importanți pentru alți semeni și că alții contează pentru ei (asociere/înrudire). În sfârșit, au nevoie de autonomie, libertatea de a lua decizii care sunt în acord cu prioritățile, credințele și valorile lor.

În acest context, autonomia nu înseamnă independență; înseamnă a fi înzestrat cu voință și control. Este atunci când oamenii aleg să facă ceva datorită satisfacției intrinseci pe care o produce acțiunea respectivă. Dacă oamenii sunt interesați de o activitate, de care se bucură și o aleg liber, se dovedesc a fi mai pricepuți în rezolvarea problemelor, mai creativi, mai implicați și mai rezistenți în fața provocărilor.

Externalizarea încrederii de sine subminează acele nevoi umane de bază.

Efortul necesar pentru a menține și proteja o încredere în sine condiționată

compromite capacitatea oamenilor de a forma relații puternice. De îndată ce încrederea în sine este condiționată de succes sau eșec, primul imbold este adesea acela de a vă demonstra vouă și altora că îndepliniți acele condiții de încredere. După cum subliniază Crocker:

> Persoana a cărei încredere în sine depinde de ambiția de a fi inteligentă sau competentă are adesea nevoie să demonstreze că alții sunt mai puțin inteligenți sau mai puțin competenți; persoana a cărei încredere în sine depinde de ambiția de a fi amabilă și plină de compasiune are adesea nevoie să demonstreze că ceilalți sunt mai puțin amabili și mai puțin plini de compasiune. Cum altfel pot să mă conving pe mine și pe alții că sunt deștept sau bun dacă altcineva este mai deștept sau mai bun ca mine? Prin urmare, în căutarea stimei de sine, nu numai că trebuie să fim capabili, corecți sau buni – trebuie să fim mai capabili ca alții, „mai corecți“ sau „mai buni“[5].

Orientarea și concentrarea asupra sinelui prin ochii celorlalți – *Ce cred ceilalți despre mine? Cum mă descurc?* – ne îngreunează capacitatea de a ne potrivi cu

și de a fi receptivi la nevoile celorlalți.[6] În loc să ne orientăm spre exterior pentru a ne conecta, ne orientăm spre interior pentru a ne apăra sau ataca. Mai multe studii au arătat că, atunci când încrederea în sine ne este amenințată, răspundem prin plasarea vinei asupra altora, ne retragem în forul interior, căutăm scuze, exprimăm furie sau agresivitate, amplificând astfel dezacordul relațional.[7]

Atunci când încrederea în sine ne este pusă la îndoială, avem instinctiv tendința să ignorăm sau să minimizăm feedbackul pentru a ne proteja. Alegând această cale, întrerupem accesul la unele informații despre alegerile și răspunsurile noastre, care altfel ne-ar putea ajuta să îmbunătățim ceea ce facem. În loc să lucrăm în mod activ pentru a ne atinge obiectivele, devenim obsedați să evităm rezultatele nefavorabile.

Poate mai presus de toate, încrederea contingentă în sine autorizează părerile pe care le au ceilalți despre noi în detrimentul părerilor noastre și ne subminează autonomia care este o nevoie psihologică de bază. Consumăm un număr foarte mare de resurse când alegem să privim în afară pentru a vedea dacă suntem bine. Ne simțim mai controlați de ceea ce fac,

gândesc și simt alții. Renunțăm la propria noastră capacitate de a ne liniști. Întâmpinăm dificultăți în luarea deciziilor și în asumarea responsabilității de a realiza ceva, deoarece căutăm răspunsul în afara noastră, în loc să ne uităm mai întâi în interior. Adunăm informații de la alți oameni despre sentimentul nostru de sine. Permitem altor oameni să decidă ce simțim despre noi înșine. Măsura în care conferim autoritate părerilor celorlalți variază în funcție de mediu, situație și de semnificația competenței în care ne este ancorată identitatea.

Când încrederea în sine depinde de rezultatul unui domeniu de competență, pe care îl considerăm important, trebuie să știm că ne-am înhămat la o viață definită de neliniște și de precauție. La fel ca strămoșii noștri care trăiau în triburi, viețuim sub amenințarea constantă a unui atac, dar nu este vorba despre protejarea siguranței fizice. Ne protejăm încrederea în sine.

Explorăm mediul cu o conștiență situațională similară cu a lui Jason Bourne, personajul interpretat de Matt Damon în pelicula *Identitățile lui Bourne*. Identificăm toate ieșirile. Observăm oamenii cu mare atenție, ținând seamă de

indicii nonverbale. Intenția este de a putea prezice acțiunile și răspunsurile celorlalți. Uneori izbucnim preventiv, înainte ca o părere să fie exprimată. Într-o întâlnire, împărtășim cu cei de față o idee creativă, având totuși la dispoziție mai multe opțiuni pentru a micșora importanța dacă nu este bine primită. „Ar putea fi o idee caraghioasă, dar dacă...“ Alteori, ne schimbăm rapid părerea *după* ce un grup cu mai multă influență introduce o opinie în „adăpostul“ pe care îl ocupă încrederea noastră de sine. Când superiorul nu este de acord imediat cu propunerea noastră, renunțăm rapid la punctul nostru de vedere și susținem cu entuziasm o idee nepotrivită.

Răspunsul nostru la stres este în alertă maximă și rareori ia pauză. Sistemul nervos nu face diferență între un om primitiv care mânuiește o suliță și un supervizor care ne dojenește constructiv, dar ale cărui sugestii sunt greu de acceptat. Așa cum subliniază neuropsihologul Rick Hanson: „Ceea ce este la fel de firesc – și se întâmplă în sălbăticie – este că majoritatea episoadelor stresante sunt rezolvate rapid, într-un fel sau altul. Schema evolutivă biologică a fost astfel concepută încât să dispunem de perioade lungi de recuperare

blândă după izbucniri cauzate de stres“[8]. Protejarea domeniului pentru care ne-am pus în joc încrederea în sine ne expune unui stres cronic, pentru că suntem încontinuu bombardați cu amenințări reale, dar înțelese greșit.

Prin externalizarea încrederii în sine, ne trezim că suntem mereu în căutarea ei într-o buclă fără sfârșit. Devenim prizonieri când încrederea noastră în sine devine o consecință, mai degrabă decât cauza realizării personale. În acest construct, încrederea în sine este susținută de succese și realizări și încontinuu amenințată de obstacole, eșecuri și opiniile celorlalți.

Cum am ajuns aici?

Am fost condiționați și, în unele cazuri, am fost educați să ne prețuim pe noi înșine numai dacă îndeplinim condițiile pentru a merita iubirea și respectul celorlalți. Intrăm în lume complet dependenți de îngrijitorii noștri. Puiul de girafă are aproape doi metri înălțime și poate să se ridice și să alerge la numai o oră de la naștere. În primele două luni de viață, puiul de om de-abia își poate ține capul drept fără sprijin. Durează mai mult de un deceniu până când oamenii au capacitatea

de a supraviețui singuri. În primii ani de viață observăm ceea ce le face plăcere îngrijitorilor noștri – care sunt comportamentele recompensate, dar și cele care nu sunt apreciate – și le urmăm exemplul.[9] Îi urmărim cu ochii larg deschiși pentru a ne da seama ce trebuie să facem (și să nu facem) ca să ne poarte de grijă. Încă de la o vârstă fragedă învățăm că răspunsurile celorlalți au un impact direct asupra bunăstării noastre.

Considerația condiționată a îngrijitorului este adesea o modalitate de socializare a copiilor și poate avea un impact dramatic asupra încrederii lui de sine. Un adult poate oferi dragoste și afecțiune atunci când copiii săi manifestă anumite comportamente sau însușiri pozitive. Laudă excesiv succesul și pe copilul care îndeplinește condițiile puse. În schimb, afecțiunea este retrasă în urma unui comportament sau rezultat nedorit. Ruptura induce anxietate copilului și motivează o schimbare de comportament care, la rândul ei, este răsplătită cu afecțiune și reduce anxietatea.[10]

Copiii pot înțelege că nivelul lor de încredere și de apreciere depinde de manifestarea anumitor comportamente sau de a fi într-un anumit fel. Mesajul

subliminal este că nu sunt suficient de buni pentru părinții lor. Este nevoie de altceva pentru a-și câștiga meritul.[11] Adesea, copiii internalizează această idee și ajung să creadă că nu sunt suficient de buni pentru nimeni, nici măcar pentru ei înșiși.[12]

Cultura modernă întărește mesajul despre condiționarea încrederii de sine. O lume academică competitivă îi face pe studenți să creadă că notele și rezultatele testelor standardizate reprezintă o măsură a valorii lor. Agențiile de publicitate caută punctele nevralgice ale consumatorilor, creând probleme care nu existau, pentru a le vinde produse de care nu au nevoie.[13] Rețelele de socializare generează comparații sociale cu imagini atent alese prezentate în formă ideală, măsurându-ne valoarea în urmăritori, aprecieri, distribuiri și comentarii.

Suntem crescuți cu o dietă fixă ce ne oferă ca hrană părerile, judecățile și percepțiile altor oameni. Pe parcurs, este posibil să fim învățați să ne dezvoltăm gândirea critică și capacitatea de a discerne, dar obiceiurile bine învățate din copilăria timpurie sunt foarte greu de schimbat.

Absorbim și interpretăm mesajele din mediu și le transformăm în comportamente pe care le considerăm acceptabile social. În timp, acest tipar de comportament oferă informații despre relația cu prietenii, profesorii, partenerii și conducătorii noștri.

Valoare intrinsecă

Legendarul om de publicitate britanic Rory Sutherland a spus: „Inginerii, medicii, oamenii de știință au o obsesie de a rezolva problemele realității, când de fapt majoritatea problemelor, odată ce ai ajuns la un nivel de bază al bunăstării în societate, sunt practic probleme de percepție". El a susținut că publicitatea adaugă valoare prin schimbarea percepției, nu a produsului – și acea valoare percepută poate fi la fel de plină de satisfacții ca valoarea reală.[14] În esență, putem schimba comportamentul spunându-le oamenilor o poveste care îi face să perceapă ceva în mod diferit. Ar fi putut să vorbească cu ușurință despre rezolvarea problemei încrederii de sine condiționate.

Ați putea, firește, să complicați prea mult soluția și să vorbiți despre toate schimbările prin care trebuie să treceți pentru a vă elibera din închisoarea

limitativă, instabilă și istovitoare a unei încrederi în sine condiționate. Ați putea parcurge o terapie de regresie pentru a înțelege mai bine modul în care cei care au avut grijă de voi în copilărie v-au transmis implicit mesaje despre încrederea contingentă. Ați putea medita asupra amintirilor suferințelor emoționale sau fizice pe care le-ați îndurat în copilărie. Dar lucrurile nu sunt atât de complicate.

Trebuie doar să recunoașteți că sunteți demni de încredere exact așa cum sunteți. Nu sunteți nota pe care ați obținut-o – indiferent că este zece sau cinci. Nu sunteți slujba, vârsta, timpul obținut la maraton, locul în organigramă, statutul relației voastre, lingourile de aur sau gratiile închisorii voastre. Aveți o valoare intrinsecă ce nu este condiționată de nimic din ceea ce faceți sau ați făcut. Nu este condiționată de cât de virtuoși ați fost sau de câte greșeli ați făcut. Virtutea și eșecurile nu sunt luate în considerare în calculul valorii voastre ca ființe umane. Valoarea își are originea în ființa voastră, nu în acțiune.

De la idee la acțiune

Aflați unde este ancorată în exterior încrederea voastră de sine. Unde

externalizați stima de sine? Care sunt domeniile în care trebuie să îndepliniți anumite standarde pentru a vă simți demni? Pot fi mai multe domenii unde încrederea în sine scârțâie; ar putea fi împrăștiată în mai multe locuri. Ideal, stima de sine este de sine stătătoare, nu este condiționată de nimic, însă vă propun să explorați următoarele domenii pentru a vă înțelege mai bine orientarea.

Consimțământ social Încrederea în sine depinde de a fi acceptat, apreciat și validat.

Loc de muncă Încrederea în sine depinde de un standard de performanță la locul de muncă.

Bani Încrederea în sine depinde de percepția privind bunăstarea financiară.

Mediu academic Încrederea în sine depinde de rezultatele școlare.

Aspect Încrederea în sine depinde de îndeplinirea standardelor culturale de atractivitate.

Comparație socială Încrederea în sine depinde de capacitatea

de a fi „mai bun“ ca alții într-un anumit domeniu.

Integritate morală Încrederea în sine depinde de integritatea mea morală.

Educația în familie Încrederea în sine decurge din realizările și bunăstarea copilului meu.

Putere Încrederea în sine depinde de sentimentul meu de putere.

Iubirea de Dumnezeu Încrederea în sine depinde de iubirea mea pentru Dumnezeu.

Consimțământul familial Încrederea în sine depinde de respectarea dorințelor familiei mele.

A ști unde anume încrederea în sine lasă de dorit vă poate ajuta să înțelegeți mai bine care este motorul care vă determină comportamentul și reacțiile și poate contribui la o mai bună înțelegere a domeniilor în care vă simțiți vulnerabili psihologic.

NEUROBIOLOGIA TDPC

Cunosc o singură libertate, aceea a minții.

Antoine de Saint-Exupéry

Singuri cu gândurile noastre

„Nu am timp pentru mine.“ O lamentație sau laudă de sine des auzită, într-o cultură în care ocupația a înlocuit timpul liber ca simbol al statutului. Într-o singură construcție declarativă, semnalăm atât oboseala, cât și însemnătatea socială. Lăsăm să se înțeleagă că deficitul și cererea ne fac să dorim capital uman, dar viețile noastre ar fi mai bune dacă am avea timp pentru noi.

Este un gând plăcut să avem timp pentru noi. Dar, așa cum au descoperit profesorul de psihologie de la Universitatea din Virginia Timothy Wilson și colegii săi, mulți dintre noi urăsc să fie singuri cu propriile gânduri și ar face lucruri de-a dreptul uimitoare pentru a evita această situație.[1]

Echipa lui Wilson a cerut studenților să petreacă un timp singuri, într-o cameră goală, doar cu propriile gânduri. Ca regulă,

trebuiau să rămână așezați pe scaune și să nu adoarmă. Ulterior, participanții au răspuns la întrebări despre cât de mult au apreciat experiența și dacă a fost dificil să se concentreze.

Majoritatea cercetărilor anterioare din acest domeniu s-au concentrat pe oameni care încearcă să se angajeze într-o sarcină externă (cum ar fi lectura), dar involuntar mintea lor alunecă spre alte direcții. În acele cazuri, oamenii erau în general mai fericiți când mintea le rămânea concentrată pe ceea ce avea de făcut. Într-o cameră nemobilată, fără nici un obiect care să le distragă atenția, am putea crede că participanții la studiul lui Wilson ar fi capabili să-și ocupe mințile cu gânduri pozitive și captivante. Însă urmările au fost altele.

Majoritatea participanților au raportat că a fost dificil să se concentreze și mintea lor a sărit dintr-un loc într-altul. Cei mai mulți dintre studenți nu s-au bucurat de experiența de a fi singuri cu gândurile lor.

Cercetătorii au făcut un pas mai departe pentru a testa cât de rezistenți erau oamenii în situația de a se găsi singuri doar cu gândurile lor. Încă o dată, elevii au stat singuri, într-o cameră fără stimuli, având aceeași misiune, să se amuze cu gândurile

lor. De această dată, ca să revină în prezent, li s-a oferit opțiunea de a apăsa un buton care le-ar produce un șoc electric incomod. Deoarece mai trecuseră prin această experiență, cu toții au fost dispuși să ofere bani pentru a o evita. Era clar că preferau să facă orice altceva decât să stea singuri cu mintea lor, dar oare ar fi preferat să îndeplinească o activitate neplăcută decât să nu facă nimic?

Rezultatele au arătat că mulți au fost de acord. 25% din femei și-au întrerupt timpul de gândire cu un șoc electric, în timp ce 67% din bărbați au ales să se electrocuteze cel puțin o dată. Un caz izolat a apăsat butonul de 490 de ori! Imaginați-vă cum este în mintea acelui individ.

De ce avem o asemenea aversiune când vine vorba de a fi singuri cu gândurile noastre?

Aici are loc o petrecere

Putem găsi răspunsul în rețeaua modului implicit a creierului sau sediul imaginii de sine (DMN, *default mode network*). Nu, aceasta nu este o trupă de muzică electronică din anii optzeci.[2] Rețeaua modului implicit se referă la un grup interconectat de structuri cerebrale, adică mai multe zone ale creierului care

interacționează una cu cealaltă pentru a ne oferi o imagine cât de cât coerentă despre sine, sediul suferinței și sursa TDPC. Dar toate acestea ne fac să credem că rețeaua modului implicit a creierului este mai mult un lucru negativ, iar eu mă cam pripesc cu concluziile.

În ultimii șaizeci de ani, oamenii de știință au făcut salturi cuantice în dezvăluirea misterelor creierului, folosind imagini detaliate care schițează rețelele neuronale. Cuvintele neurologului Marcus Raichle de la Universitatea din Washington din St. Louis sunt grăitoare, „Microscopul și telescopul au deschis în mod neașteptat domenii vaste în cercetarea științifică. O ocazie similară a fost acum creată în studiul cunoașterii umane, prin introducerea metodelor de vizualizare a sistemelor creierului implicate în maniera noastră de a gândi“[3]. Nu mai era nevoie de bisturiul chirurgului pentru a vedea creierul. Tehnologia noninvazivă a imagisticii prin rezonanță magnetică funcțională (FMRI) a permis oamenilor de știință să strângă în siguranță informații despre cum funcționează mintea.

O perioadă îndelungată, cercetătorii s-au concentrat pe urmărirea schimbărilor care au loc la nivelul creierului când oamenii

sunt captivați de o activitate. Nu s-au luat în vedere și schimbările care se produc în creier când oamenii au activități minore. În anii nouăzeci, Raichle a schimbat această paradigmă.

Conform practicii standard a studiilor care au urmărit cartografierea creierului, Raichle și colegii săi au cerut participanților să se ocupe cu sarcini simple, cum ar fi citirea cuvintelor cu voce tare, identificarea culorilor din imagini sau să încerce să-și amintească dacă un anumit cuvânt a apărut pe lista pe care o primiseră cu puțin timp înainte. Cercetătorii au folosit apoi o tehnică imagistică, tomografie cu emisie de pozitroni (PET), pentru a vedea unde se concentra fluxul sangvin ca răspuns la activitatea creierului.[4] Căutau creșteri ale activității creierului asociate unor sarcini distincte.

Pentru a măsura schimbarea, oamenii de știință au stabilit un nivel inițial de repaus în cadrul unei activități, când participanții se aflau în stări mentale lipsite de îndrumare. În laboratorul lui Raichle, cel mai adesea, participanților li s-a ceut să privească un ecran gol. Într-o zi, Raichle a observat că activitatea în anumite regiuni ale creierului era mai redusă atunci când subiecții erau ocupați cu o sarcină

solicitantă. Și mai surprinzător a fost când activitatea din aceleași regiuni ale creierului a crescut ca urmare a încheierii acelei sarcini. Creierul părea să revină la un nivel implicit de activitate în absența unei sarcini externe specifice. În aceste regiuni, creierul era ocupat când trebuia să se odihnească. Luat prin surprindere, Raichle nu înțelegea prea bine ce se întâmplă, dar a pus bazele unei practici pentru a urmări fenomenul în toate experimentele pe care le efectua.

De la aceste date de cercetare acumulate, Raichle a descoperit întâmplător rețeaua modului implicit a creierului (DMN), un grup interconectat de structuri cerebrale, care, paradoxal, este mai activ atunci când nu suntem implicați într-o sarcină exterioară.[5]

Până la descoperirile lui Raichel, presupunerea comună era că funcția principală a creierului se ocupa de rezolvarea sarcinilor, și dacă era liber de sarcină, devenea pasiv.[6] Nu i-a trecut nimănui prin cap că encefalul nostru este la fel de ocupat atunci când suntem în stare de repaus ca atunci când ne implicăm în activități competitive.

Descoperirea explică parțial de ce creierul folosește aproape la fel de multă

energie în starea de repaus ca atunci când efectuează sarcini mentale complicate și de ce creierul răspunde pentru aproximativ 20% din consumul de energie al unui adult obișnuit, deși reprezintă doar 2% din greutatea noastră corporală.[7] S-a dovedit, de fapt, că encefalul funcționează fără oprire.

O minte care nu prea stă degeaba

Ei bine, dacă encefalul este mereu activ, ce face atunci când nu este folosit în mod explicit pentru a îndeplini un obiectiv? Cu riscul de a simplifica excesiv, acesta alunecă într-un tipar de activitate, care este echivalentul neuronal al unei minți rătăcitoare. Rețeaua modului implicit a creierului servește mai multor scopuri, dar dacă nu are nimic de făcut, adesea, creierul accesează implicit subiectul lui preferat – persoana în care locuiește.

Rețeaua modului implicit a creierului nu este încă perfect descifrată, dar ideea predominantă este aceea de a fi centrul specializat al activității mentale, din care putem aluneca într-un tipar de gândire neroditor, repetitiv și negativ. Frământarea unor amintiri obsedante. Îngrijorarea față de viitor. Judecarea noastră și a altora.

Contestarea intențiilor celorlalți. Preocuparea față de ce cred ceilalți despre noi. Teama de judecata lumii.

Pentru majoritatea oamenilor, mintea rătăcitoare nu este o minte fericită. Aceasta a fost concluzia unui studiu realizat de doi profesori de psihologie socială de la Harvard, Dan Gilbert și Matthew Killingsworth.[8] Ei au construit o aplicație pentru iPhone și au folosit-o pentru a contacta peste cinci mii de participanți din 83 de țări în momente aleatorii din timpul zilei. Participanților li s-a pus următoarea întrebare: „Te gândești la altceva decât ceea ce faci în acest moment?“ și au mai fost întrebați și dacă acel moment era plăcut sau supărător.

Studiul a constatat că, în medie, petrecem aproape 47% din orele noastre de veghe într-o stare de rătăcire a minții. Aproape jumătate din viață o petrecem gândindu-ne la altceva decât ceea ce facem. Deși această rătăcire poate fi o diversiune pozitivă în momentele de explorare creativă, creează o barieră emoțională atunci când acele gânduri ne determină să ne simțim nemulțumiți și nefericiți în viața noastră – și în general asta se întâmplă atunci când insistăm

asupra a ceea ce altcineva ar putea sau nu să gândească despre noi.

Cum împăcăm recunoașterea faptului că lucrurile uimitoare se ivesc dintr-o minte nestructurată, care curge liberă, rătăcitoare, și totuși ne simțim mai bine atunci când mintea nu rătăcește? În realitate, avem nevoie de amândouă. Adevărata noastră putere constă în capacitatea de a alege spre ce ne îndreptăm atenția și de a avea abilitățile mentale necesare pentru a face acest lucru. Să alegem conștient dacă vrem să nu cugetăm obsesiv la ceea ce gândește despre noi partenerul, colegul de serviciu sau de clasă, antrenorul, prietenul sau nemesisul nostru.

Atenția noastră nu trebuie să fie deturnată de fiecare gând trecător pe care îl avem despre ce credem noi că sunt părerile celorlalți despre noi. Meandrele minții nu trebuie lăsate să preia controlul. Cum direcționăm atenția spre spațiul nostru de interes mai degrabă decât să se îndrepte implicit spre apetitul primitiv al creierului care este în căutarea consimțământului social?

Prin mindfulness.

Atenție, vă rog!

O serie de studii științifice confirmă ceea ce tradițiile antice estice au înțeles de secole – antrenamentul mindfulness poate liniști activitatea în rețeaua modului implicit a creierului, terenul de reproducere pentru mintea de maimuță și punctul zero pentru TDPC.[9]

Mindfulness nu este o noutate. De mii de ani, practicile contemplative precum meditația au oferit o modalitate de a privi în interior și de a ne explora procesele mentale și emoționale. De-abia de curând și-au găsit drumul în lumea occidentală. La jumătatea secolului al XIX-lea, Henry David Thoreau și Ralph Waldo Emerson au fost profund influențați de lucrările fundamentale ale tradițiilor spirituale orientale, dar le lipsea pregătirea în practicile ce stau la baza acestor texte. Mindfulness a început să atragă mai multă atenție în anii 1960, pe măsură ce învățătorii din Asia și India au venit în Occident, iar occidentalii au plecat în străinătate pentru a învăța misterele controlului minții ale artelor antice din Est.

Jon Kabat-Zinn, om pe care îl admir profund și al cărui mentorat a fost valoros, a reimaginat mindfulness pentru o lume seculară, în timp ce era student absolvent

la MIT în anii 1970. Doctor în biologie moleculară, el a identificat beneficiile pentru sănătate a stării de mindfullness și a depus mari eforturi pentru a o ancora în domeniul științific și pentru a se asigura că nu va fi stigmatizată ca o ciudățenie a curentului spiritual occidental New Age sau ca misticism oriental ezoteric.[10] El este creatorul programului de reducere a stresului bazat pe mindfulness (MBSR), program care îi învață pe oameni să facă față stresului și durerii folosind ca instrument meditația.

Mindfulness este un instrument de bază pentru schimbarea relației cu TDPC. Vă permite să fiți mai conștienți de gândurile, sentimentele și emoțiile voastre în fiecare moment, oferindu-vă spațiu pentru a răspunde, mai degrabă decât pentru a reacționa. Mindfulness este atât o stare de a fi, cât și o abilitate. Este starea de „conștientizare care apare prin concentrarea intenționată a atenției în momentul prezent, fără nici un fel de examinare prin judecată“[11]. Mindfulness este și o abilitate care poate fi folosită pentru a aduce practicantul în acea stare de conștientizare.

Mindfulness ne ajută să creăm spațiu interior în modalitatea de percepție a

elementelor și relațiilor dintre realitate și imaginație, astfel încât să putem vedea lucrurile așa cum sunt cu adevărat. Suntem capabili să recunoaștem că nu suntem gândurile pe care le avem despre noi înșine. Nu suntem gândurile și părerile pe care alții le pot avea sau nu despre noi. Suntem infinit mai mari și putem accesa dimensiuni epice.

Nu este nevoie să ne deplasăm pentru a ne accesa conștientizarea. Conștientizarea este întotdeauna disponibilă. Trebuie doar să ne dezvoltăm abilitățile mentale pentru a putea pătrunde această stare.

În mare, există două tipuri de practici mindfulness. Mindfulnessul contemplativ se referă la observarea neînsoțită de judecată a gândurilor. Observați cum gândurile și emoțiile voastre lucrează împreună. Mindfulness într-un singur punct plasează în centrul atenției un singur obiect, cel mai apropiat nouă fiind respirația. Dar punctul ar putea fi orice. Un sunet. Flacăra unei lumânări. O urmă pe perete.

Practica mindfulness ne permite să devenim mai conștienți de cât de des mintea noastră rumorează despre ceea ce alții pot gândi sau nu despre noi. Începem să recunoaștem îngrijorarea implicită care

ne modelează atât de multe gânduri și comportamente. Devenim mai pricepuți la a lucra cu aceste gânduri. Începem să identificăm factorii declanșatori, condițiile și tiparele de gândire care ne influențează dorința de aprobare socială.

De la idee la acțiune

Practicați mindfulness.

Pare ușor, dar în realitate este foarte solicitant. Încercați să vă fixați atenția asupra unui singur lucru pentru câteva minute și observați ce iese la suprafață. Dacă sunteți ca majoritatea oamenilor, mintea voastră se va îndrepta către trecut, viitor sau va fi reținută de un gând din momentul prezent care nu vă dă pace. Multe dintre gânduri sunt relaționale – stabilesc o relație cu o altă persoană sau cu voi înșivă. Un simplu apel video se poate transforma într-o călătorie interioară spre nicăieri, în timp ce mintea noastră este antrenată spontan spre visare. *Acest ecran îmi aduce aminte de emisiunea* X *și* 0 *de la NBC. Cine era prezentatorul acelei emisiuni – Peter Marshall?... Nici unul dintre interlocutorii mei nu este suficient de în vârstă ca să cunoască această informație... Oare pare*

că am bărbie dublă din unghiul în care sunt filmat?

Mintea poate intra într-un „tren al gândurilor", o secvență de ruminații interconectate. Un singur gând este mai mult decât suficient pentru a face trenul să plece din stație. *Nu am văzut nici unul dintre meciurile de fotbal ale fiicei mele pentru că lucrez tot timpul.* La fiecare schimbare de direcție, trenul prinde din mers un alt gând. *Cum am ajuns în situația de a avea atât de puțin control asupra vieții mele? Toți ceilalți participă la meciuri și își fac timp să meargă și în vacanțe. Eu muncesc.* Un gând atrage alt gând. *Sunt o rotiță în marea mașinărie care ne este prezentată ca o cultură determinată de un scop precis.* Odată urcat în tren, el vă poate purta cale lungă pe niște șine întunecate înainte de a vă da seama că nu sunteți acolo unde ați sperat sau intenționați să ajungeți. *Trebuie să-mi schimb jobul.*

La un moment dat, veți observa că atenția voastră nu mai este concentrată asupra respirației. Odată ce ați realizat acest lucru, lăsați gândul de care v-ați atașat să plece, aducând atenția înapoi către punctul de concentrare – respirația.

Acest ciclu se va repeta din nou și din nou.

Practica expune tendința minții de a se sustrage, alături de preocuparea ei continuă pentru alți oameni, dar mai ales despre ce ar putea gândi acești oameni despre noi. Prin repetiție, veți observa din ce în ce mai rapid când atenția nu mai este concentrată în punctul inițial. În acest fel, vă dezvoltați abilitatea de a vă dirija mintea putând să vă îndreptați atenția acolo unde doriți.

Dacă doriți să explorați câteva meditații ghidate, le puteți descărca de pe: www.findingmastery.com/thefirstrule.

PARTEA A DOUA

EVALUARE

7

BARRY MANILOW ȘI EFECTUL DE REFLECTOR

Veți deveni mult mai puțin preocupați
de ceea ce cred alții despre voi atunci
când veți înțelege cât de rar se
gândesc la voi.

DAVID FOSTER WALLACE

Thomas Gilovich, profesor la Cornell, și colegii săi au conceput un experiment social, publicat în anul 2000, pentru a vedea dacă alți oameni ne observă și ne judecă cu adevărat la fiecare pas.[1] O sută nouă studenți au intrat într-o cameră plină cu alți colegi de-ai lor. Cei care intrau purtau tricouri imprimate pe partea din față cu o fotografie a cântărețului de muzică pop Barry Manilow. Cercetătorii aleseseră intenționat acest cântăreț, el făcând parte din generația părinților, poate chiar a bunicilor acestor studenți, conștienți fiind că studenții se vor simți stânjeniți de imaginea pe care o promovau. *Îmi cer iertare, Barry.*

Observatorii din sală erau așezați la o masă cu fața spre ușă când a intrat studentul ce purta tricoul cu chipul lui Manilow. După o scurtă interacțiune, studentul a părăsit sala și a fost întrebat de către cercetători: „Câți dintre studenții care completau chestionare în laborator ar fi capabili să spună cine era în poza de pe tricoul tău?“ Observatorii au fost întrebați,

printre alte lucruri, dacă au remarcat cine era personajul de pe tricoul studentului.

După cum au prevăzut cercetătorii, studenții care purtaseră tricourile cu Manilow au supraapreciat numărul de oameni care au acordat atenție felului în care erau îmbrăcați. Subiecții au considerat că aproape 50% din oamenii care s-au aflat în cameră ar fi observat fotografia lui Manilow. În medie, mai puțin de 25% din observatori și-au putut aduce aminte de ce se afla pe tricou. Când alți studenți au fost rugați să urmărească filmarea experimentelor și să încerce să estimeze ce procent din cameră își va aminti de tricoul cu Manilow, ei au apreciat corect că aproximativ 25%. Simpla acțiune de a purta tricoul în fața colegilor le-a deformat foarte mult percepția despre cât de multă atenție li se acordă.

Fenomenul, denumit „efectul de reflector", descrie modul în care oamenii supraevaluează măsura în care acțiunile și aspectul lor sunt remarcate de ceilalți.[2] Avem tendința să considerăm că ceilalți ne acordă mai multă atenție decât se întâmplă de fapt.

De fapt, ne acordăm nouă înșine mult mai multă atenție decât ne acordă alți oameni. Credem că ne aflăm în lumina

reflectoarelor și toate privirile ne observă fiecare mișcare, iar defectele noastre sunt amplificate ca toată lumea să le vadă.

De ce?

La baza acestui fenomen se află o predispoziție egocentrică. Trăim în centrul propriilor noastre lumi. Suntem foarte pătrunși de propriul comportament și aspect fizic și avem tendința să credem că și alți oameni sunt la fel de interesați de noi. Asta nu înseamnă că suntem aroganți și preocupați doar de propria persoană. Mai degrabă, viziunea noastră asupra lumii este un produs al propriilor experiențe și perspective și încercăm să înțelegem gândurile și acțiunile altor oameni prin aceeași lentilă. Poate fi dificil să evaluăm cu exactitate cât de mult sau cât de puțin se gândesc alți oameni la noi.

Supraestimăm măsura în care ceilalți sunt preocupați de noi, indiferent dacă e vorba de acțiuni negative sau pozitive. Adesea, vorbim despre o prăpastie între felul în care evaluăm ceva ce am făcut și felul în care este perceput de ceilalți. După cum au constatat cercetătorii:

> Indiferent că facem o remarcă strălucită în cadrul unei discuții de grup sau că facem parte dintr-un proiect de succes, sau că înscriem coșul perfect într-un

meci de baschet, constatăm uneori că eforturile pe care le considerăm extraordinare și memorabile trec neobservate sau sunt subapreciate de alții. Același lucru este valabil și pentru acțiunile de care dorim să ne debarasăm pentru că dăunează capacității sau caracterului nostru. Și ele pot avea un impact mai mic asupra „publicului" nostru în comparație cu ce am putea crede. O gafă socială „flagrantă" la prima întâlnire, o împiedicare incomodă în fața unui rând, citirea greșită a unui pasaj important dintr-un discurs pregătit dinainte – fiecare poate să pară pentru noi ceva rușinos și greu de uitat, dar deseori toate acestea trec neobservate pentru cei din jurul nostru.[3]

Efectul de reflector cauzează o perspectivă distorsionată a propriei importanțe în raport cu oamenii din jurul nostru, determinându-ne să interpretăm greșit situații și să luăm decizii bazate pe sentimente exagerate de vizibilitate.

Oamenii sunt ca mine

Alimentarea ideii de a fi în lumina reflectoarelor este echivalentul tendinței noastre de a supraaprecia cât de mult ne împărtășesc alții credințele, opiniile,

obiceiurile sau preferințele, o altă predilecție egocentrică denumită „efectul de reflector“[4]. Deoarece suntem concentrați pe ceea ce gândim, avem tendința să credem că modul în care gândim este norma și pentru alți oameni. Ne proiectăm gândirea asupra altora și ajungem să credem că ceilalți sunt în asentimentul nostru în ceea ce spunem, gândim și facem, mai mult decât este cazul. Mai mult, credem că lumea din jurul nostru ne judecă cu aceleași instrumente cu care ne judecăm noi.

Consolidarea acestei credințe este tendința noastră de a ne asocia cu oameni care ne împărtășesc atitudinile și opiniile. Expunere selectivă. Ne folosim de contactele sociale pentru a evalua cât de comune sunt caracteristicile la un număr mai mare de oameni. Când privim în jurul nostru pentru a vedea ce este „normal“, primim răspunsul de la un eșantion lipsit de obiectivitate. Consecința este că majoritatea oamenilor cred că gândurile și acțiunile lor sunt mai comune decât sunt în realitate.

Greu de mutat o ancoră

Efectul de reflector este un exemplu de fenomen numit „ancorare și ajustare“[5].

Cuvânt inventat de Amos Tversky și Daniel Kahneman, ancorarea descrie felul în care oamenii tind să se încreadă în informația inițială pe care o primesc, pentru a trage concluzii ulterioare. O ancorează. În acest caz, informațiile de la începutul procesului reprezintă experiența lor subiectivă că lumina reflectoarelor este asupra lor. Atenția lor s-a oprit asupra unui tricou despre care cred că îi face de rușine. Oamenii recunosc că nu toți ceilalți vor acorda aceeași atenție tricoului – și se ajustează –, dar întâmpină dificultăți în a se îndepărta suficient de ancoră pentru a estima corect cât de multă atenție primesc de la ceilalți.

Adevărul este că oamenii nu ne acordă aceeași atenție pe care ne-o acordăm noi înșine. La fel ca noi, se concentrează mai mult pe ei înșiși. Se întreabă dacă le stă bine părul. Se întreabă dacă au fost judecați pentru că au întârziat la întâlnire. Se întreabă dacă ați apreciat perspectiva interesantă pe care au prezentat-o în timpul întâlnirii cu echipa. Și ei sunt în centrul propriului univers.

Cu excepția cazului în care faceți parte din familia Kardashian, cel mai probabil că nu sunteți urmăriți, judecați și examinați atât de mult pe cât vă imaginați.

Când lumina reflectoarelor este pe voi

Bineînțeles că sunt și momente când lumina reflectoarelor vă scoate în evidență. *Faceți o prezentare pentru a câștiga un client important. Vă aflați față în față cu liderii companiei pentru al cincilea și ultimul interviu în vederea obținerii slujbei visate. Prezentați o nouă strategie pentru consiliul de administrație.*

Cu toții trăim momente care sunt resimțite ca participarea la Cupa Mondială sau la Super Bowl, în care miza pare mai mare ca de obicei. Sunt adesea întrebat dacă din punctul de vedere al performanței este mai bine să tratăm aceste experiențe trăite sub lumina reflectoarelor ca Momentul Crucial sau să ne raportăm la ele ca la orice alt moment din viața noastră?

Care este răspunsul meu? Oricare dintre cele două este autentică. Trebuie doar să aflați care dintre cele două variante vi se pare reală și vă oferă cea mai bună șansă de reușită.

La fel de important – și elementul care de multe ori este neglijat – este că un program personalizat de dezvoltare a abilităților psihologice trebuie să fie pus în practică din timp, indiferent de abordarea

pe care o alegeți. Avantajul dezvoltării abilităților mentale este că experiența voastră internă nu este orânduită de mediul extern.

Dacă primul vostru principiu este „acesta este doar un alt moment“, atunci dezvoltați practicile psihologice pentru a-l consolida. Începeți prin a identifica mentalitatea ideală, căutând cea mai eficientă formulă pentru a vorbi cu voi înșivă, și direcționați efortul și atenția la nivelul optim de concentrare și la nivelul optim de stimulare a corpului. Scopul este acela de a vă afla în poziția în care aveți control total asupra voastră. Odată stabilită mentalitatea ideală, lucrați pentru a dezvolta și perfecționa controlul asupra acesteia, exersând continuu pentru a vă atinge idealul. Puteți folosi mentalitatea ideală ca punct de referință și țintă în timpul antrenamentului mental. Nefiind constrânși de vreun mediu anume, fiecare moment al vieții se transformă în oportunitatea de a vă dezvolta abilitățile mentale.

În cazul în care decideți să conferiți acelui eveniment titlul de „cel mai important moment din viața mea“, vă antrenați abilitățile mentale, dar creați și scenarii stresante pentru a avea o

experiență cât mai apropiată de ceea ce va fi acel moment. Momente care implică consecințe importante și stres sunt imaginate, puse în scenă, jucate și reluate. Soluțiile apar încontinuu odată aflați pe calea performanței. Practica are ca obiectiv calmarea minții în timp ce corpul se află într-o stare sporită de agitație. Dacă mențineți această practică în timp, vă veți simți confortabil la niveluri mai ridicate de stres.

Nu putem deține controlul asupra tuturor lucrurilor care ni se întâmplă în viață, dar ne putem controla reacția.

De la idee la acțiune

Reduceți lumina.

Simpla recunoaștere a faptului că cei mai mulți oameni se deplasează prin lume sub lumina propriului reflector – și nu își concentrează atenția asupra voastră – vă poate ajuta să treceți peste programarea emoțională și să contracarați efectul de reflector. În momentul în care integrați acest concept în propria ființă, relația voastră cu TDPC se va schimba.

Întrebați-vă dacă petreceți mai mult timp judecându-i pe alții sau gândindu-vă la felul în care sunteți percepuți de alții. Cel mai probabil, sunteți mai ocupați cu

propria lume, și pentru ceilalți oameni este la fel. Adesea, oamenii nu observă sau nu le pasă de lucrurile de care noi suntem foarte conștienți. Merg la serviciu, au familie, copii care merg la școală și probleme de sănătate. Sunteți aproape irelevanți pentru cei mai mulți dintre oameni, în special pentru străini. Dacă cineva vă judecă sau vă aruncă o privire, amintiți-vă: ei nu vă cunosc. Au treburile lor.

O sugestie de exercițiu, inversați rolurile și imaginați-vă cum v-ați simți de cealaltă parte a experienței. În primul rând, gândiți-vă la o situație în care s-a manifestat teama de părerea celorlalți. Erați conștienți de vârsta biologică într-o cameră ticsită cu oameni mai tineri și mai bătrâni. Ați vorbit la o întâlnire de grup, dar nu v-ați impus niciodată punctul de vedere. Ați fost copleșiți de dorința de a vă etala succesele într-o conversație în care acestea nu-și aveau locul, și după o pauză de scurtă durată, din politețe, nu din venerație, cineva v-a adresat o întrebare, ca să nu se lase tăcerea. Apoi, gândiți-vă ce experiență ați avut când altcineva, într-o altă situație, a procedat în aceeași manieră. Puneți acea persoană sub lumina reflectorului și imaginați-vă că

sunteți în poziția ascultătorului sau a observatorului. Vă gândiți măcar la vârsta acelei persoane? Dacă răspunsul este afirmativ, oare a fost doar un gând trecător? Când cealaltă persoană și-a pierdut șirul cuvintelor, v-a păsat vreun pic? Ați judecat sever persoana care și-a lăudat realizările sau ceea ce a spus a fost într-o oarecare măsură interesant? Sau ați considerat că este un comportament uman obișnuit? Probabil că nu v-ați mai gândit vreodată la acea relatare. De neremarcat. Chiar lesne de uitat. Gafele conștientizate sau bâlbele făcute în public se încadrează în categoria lucrurilor pe care le-ați spus sau pe care le-ați făcut. Cel mai adesea, acestea sunt lucruri pe care oamenii le uită.

Majoritatea oamenilor sunt prea absorbiți de propria viață pentru a acorda o atenție constantă acțiunilor și comportamentelor celorlalți. Acea strălucire orbitoare nu vine de la cineva care a aprins un reflector chiar deasupra voastră. Singuri vă așezați în lumina lui. A venit momentul să-l opriți.

8

OARE ȘTIM CU ADEVĂRAT CE CRED CEILALȚI?

Nimic nu este mai înșelător ca un fapt evident.

ARTHUR CONAN DOYLE

Eram la facultate când m-am gândit prima dată la TDPC. Studiam psihologia sportului. Mă interesa să înțeleg nu ceea ce îi făcea pe oameni să bată pasul pe loc, ci atributele care îi făceau să se remarce.

Voiam să descopăr modul în care cei mai buni dintre noi își organizează viața interioară pentru a concura în medii foarte competitive. Cum a reușit Charles Lindbergh să zboare singur, fără radio sau parașută și uneori la doar șase metri deasupra valurilor, timp de treizeci și patru de ore deasupra Oceanului Atlantic? Ce i-a permis lui Jane Goodall să sfideze normele de gen, să navigheze într-un domeniu al necunoscutului și să redefinească relația dintre oameni și animale? Cum au reușit Ernest Shackleton și echipajul său de pe *Endurance* să supraviețuiască aproape doi ani într-o încercare înfricoșătoare de a ajunge la Polul Sud?

Mi-a plăcut mult domeniul meu de studiu, dar stigmatul psihologiei tradiționale părea să planeze asupra acestuia. La mai puțin de un secol distanță de momentul în care oamenii erau închiși pentru „nebunie", cultura noastră încă avea credințe excesiv de negative despre sănătatea mintală. A solicita părerea avizată a unui psiholog era văzut în general ca un semn de slăbiciune morală sau de caracter. Percepția era că psihologia se ocupa de remedierea problemelor de sănătate mintală, nu de îmbunătățirea performanței, a menținerii bunăstării și a prosperității. Regulile transmise de psihologia tradițională au contribuit la formarea unor percepții greșite despre domeniul nostru. Psihologia era ceva care trebuia să fie ascuns de ochii lumii. Un client intră într-un sanctuar liniștit și își destăinuie lumea interioară unui profesionist care își ia angajamentul să păstreze tăcerea în privința acestei întâlniri. Dacă un client se întâlnește cu psihologul în afara biroului, acesta din urmă ar trebui să treacă pe lângă el ca o fantomă, cu excepția cazului în care este recunoscut de către client. Era ca în filmul *Fight Club*: prima regulă a psihologiei – nu vorbi despre psihologie. Secretul care

învăluia afacerea era o rețetă neintenționată pentru rușine.

Industria avea reguli scrise și nescrise, practici și convenții care erau păstrate în aceeași stare și formă, legi și un sistem de conducere. Trebuia să mă strecor printre concepte. Dar eu mi-am dorit să schimb această stare de fapt, am vrut să celebrez psihologia și să o scot din anonimat. Și îmi era frică de ceea ce ar crede alți practicieni din domeniul meu dacă aș fi mers împotriva modului unanim stabilit de a face lucrurile. Așa că, după absolvire, am migrat către marginile psihologiei sportului. Am început să lucrez în sporturile de acțiune și de aventură (cunoscute popular sub numele de sporturi extreme), o frontieră unde părea că regulile erau încă în curs de a fi stabilite.

Am avut norocul de a fi invitat să lucrez alături de unul dintre cei mai buni luptători de arte marțiale mixte (MMA). După un cantonament de cinci luni, am avut ultima noastră sesiune de antrenament și echipa s-a îmbarcat într-un zbor către Las Vegas. Am ajuns cu trei zile înainte de eveniment pentru diverse lucruri de rutină, examinarea medicală, întâlnirile cu presa și puțin antrenament

pentru a ne acomoda cu spațiul de concurs.

În seara competiției, luptătorul, antrenorul său și cu mine eram în vestiar recapitulând întreaga rutină pregătitoare: încălzire fizică, tehnică, tactică și încălzire mentală. Cu aceasta din urmă, înainte de a păși în arenă, luptătorul își setează mintea, fixându-și obiectivul, și își „pornește" strategia competitivă desăvârșită.

Drumul către spațiul de concurs poate descuraja un luptător. Lumina reflectoarelor este aprinsă. Muzica răsună puternic. Vuietul mulțimii îți ridică părul pe spate. Aproape douăzeci de mii de oameni pe stadion care doresc să vadă sânge (și câteva milioane de oameni acasă care se conectează din același motiv). Luptătorii se angajează într-un moment de conflict intens, ca pe un câmp de luptă adevărat, iar mulțimea răspândește o energie frenetică. Anxietatea de dinainte de luptă este ceva obișnuit, în ciuda încrederii și a bravadei pe care o afișează luptătorii. A intra într-o cușcă de oțel cu unul dintre cei mai talentați luptători de pe planetă, al cărui obiectiv este să te forțeze ca să renunți la luptă, te poate demoraliza.

Pentru sportivii de talie mondială, detaliile contează. Nu numai că am repetat

de trei ori mersul până acolo, când arena era goală; creasem în lunile anterioare luptei și imagini mentale ale mersului. Pentru a folosi imaginile mentale, un sportiv își activează toate cele cinci simțuri pentru a simula și practica starea pe care dorește să o simtă și pentru modul în care dorește să evolueze în competiție. Acest lucru include nu numai ceea ce se întâmplă în cușcă, ci și momentele dinaintea acelor momente. Cum vrea să se simtă în timpul încălzirii din spațiul de antrenament. Cum vrea să se simtă când este însoțit de echipa de cameramani și de paznici, în timp ce așteaptă semnalul verde pentru a părăsi camera și a intra în arenă. Cum vrea să se comporte în timp ce aude scandările, strigătele, fluierăturile și aplauzele când intră în arenă.

Echipa noastră se pregătise pentru acest moment. Am practicat chiar și îmbrățișările și strângerile de mână care au loc înainte ca luptătorul să urce treptele pentru a intra în cușcă. Ceea ce nu am practicat a fost traseul antrenorilor după îmbrățișări.

În seara luptei, mersul a decurs exact așa cum era planificat. Când am ajuns în octogon, ne-am despărțit de luptător, iar coordonatorul tehnic al evenimentului ne-

a îndrumat către scaunele antrenorilor noștri, traiectorie care ne-a făcut să ne intersectăm cu obiectivul camerelor de filmat.

Când a sunat clopoțelul care anunța începerea luptei, luptătorul s-a conformat planului de joc pe care îl vizualizase de nenumărate ori. Majoritatea mișcărilor lui erau dinainte calculate, tocmai pentru a putea să-și consume dirijat energia. El continua să-și schimbe modul de a lovi, astfel încât adversarul său mai experimentat să nu poată prevedea nici un model perceptibil în mișcările sale. A rămas extraordinar de calm în fața angajamentului emoțional tot mai intens al adversarului său. Și-a făcut apariția într-o manieră aleasă, învingând favoritul meciului. Echipa noastră era încântată.

Lunile de muncă fuseseră încununate de succes. M-am abătut de la drumul bătătorit al psihologilor sportivi când am început să lucrez în lumea artelor marțiale mixte. S-a dovedit a fi un incredibil experiment de laborator în vederea înțelegerii modului în care funcționează mintea sub presiune. Există foarte puțin loc pentru eroare într-un mediu ostil, în care abilitățile mentale ale unui sportiv – calm, încredere, concentrare, conștientizare – trebuie să fie

extrem de ascuțite sau luptătorul plătește un preț enorm. Pe drumul de întoarcere acasă, mă bucuram în liniște de reușită, când am fost sunat de mentorul meu. Primele cuvinte pe care le-a rostit au fost „Gervais, te-am văzut la televizor, ce căutai în spatele sportivului?“

Cuvintele lui m-au zgâlțâit și mi-au confirmat cele mai mari temeri ale mele. Era foarte respectat, o figură venerată în industria noastră, și îmi transmitea că locul psihologiei este în spatele ușilor închise. M-am simțit penibil pentru că el considera că am adus o ofensă domeniului pe care îl reprezentam. Într-o fracțiune de secundă, bucuria mea a dispărut și mi-am dorit să mă strecor într-o gaură de șarpe.

Ca să mă echilibrez, am sunat-o pe Lisa când am ajuns înapoi la hotel. Lisa este dragostea mea din liceu și în acel moment eram căsătoriți de zece ani. Ea are origini cubaneze și salvadoriene, este foarte directă – spune mereu adevărul – și este întotdeauna prima mea opțiune când am nevoie să mă consult cu cineva. Mi-a răspuns foarte simplu, „Dă-l dracu’!“

Schimbarea

Sugestia ei m-a făcut să-mi revin, dar părerea mentorului meu mi-a rămas în

minte ani de zile. Mi-am propus să mă feresc de mass-media pentru următoarea decadă. Nu doream să fiu perceput ca unul care se preamărește pe sine.

Treptat, mass-media a devenit din ce în ce mai interesată de felul în care funcționează mintea și de toate posibilitățile ei de a povesti. Avea sens. În cazul sportivilor de elită, jocul se desfășoară deasupra umerilor. Muchia extrem de subțire dintre victorie și înfrângere este de cele mai multe ori determinată de cât de priceput este un sportiv în a-și folosi mintea. Corpul este doar o extensie a minții.

Am lucrat la câteva proiecte care au atras atenția presei și așa mi s-a amintit cât de mult servesc discursurile publice la devoalarea și promovarea psihologiei. L-am sprijinit pe parașutistul austriac Felix Baumgartner în proiectul Red Bull Stratos când a sărit dintr-o capsulă presurizată de la aproape 39 de kilometri deasupra suprafeței Pământului cu o parașută prinsă de spate și a devenit primul corp uman care a spart bariera sunetului fără asistență mecanizată.

Am început să lucrez cu echipa de fotbal american Seattle Seahawks fiind primul psiholog integrat pe deplin în organizație

și pe marginea NFL-ului, cea mai importantă competiție a fotbalului american profesionist. Timp de nouă ani, l-am ajutat pe antrenorul Pete Carroll să modeleze o cultură bazată pe relaționare și să facă din antrenamentul minții parte din ADN-ul organizației.

Kerri Walsh Jennings și Misty May-Treanor au vorbit public despre munca noastră de pregătire mentală, deoarece au devenit primele jucătoare de volei pe plajă care au câștigat aurul la trei Jocuri Olimpice consecutive.

Mai târziu, am înființat podcastul *Finding Mastery* pentru a evidenția pe deplin psihologia. În fiecare săptămână, explorez cadrul psihologic și abilitățile mentale ale oamenilor aflați pe calea spre succes.

Am primit enorm de mult sprijin din partea colegilor de breaslă pentru că am ridicat vălul în spatele căruia era ascunsă psihologia. Desigur, existau custozi ai industriei care erau dedicați modului de lucru uzual, dar mi-am dat seama că o mare parte din frica mea fusese proiectată asupra altora. Adevărul era că aveam propriul monolog intern și raționamente clare pentru a mă împotrivi convenției. Cine eram eu să pun la îndoială

înțelepciunea celor care veniseră înaintea mea?

Îmi promisesem cu ani în urmă că, dacă aveam să mă reîntâlnesc vreodată cu mentorul meu, voi fi curios să aflu adevărul despre comentariile pe care le-a făcut despre prezența mea în spatele sportivului cu care lucram. Am atribuit părerii sale multă semnificație și importanță. Pentru mine, el reprezenta vocea autorității psihologice. El era cel care aducea tăblițele de piatră de pe munte. Ce a vrut să spună mai exact? Și-a dorit oare să-mi arate care-mi este locul? Se percepea pe el însuși ca păstrător al tradiției în psihologie? Îi era rușine că nu jucam după reguli? A considerat că mi-am depășit atribuțiile? Își proiecta conflictul interior asupra mea?

Apoi s-a întâmplat. Momentul. Tocmai ce terminasem de vorbit în cadrul unui eveniment însemnat. Mă îndepărtam de podium când l-am văzut stând la capătul primului rând. Singur. Am făcut contact vizual. M-am gândit în sinea mea: *Acum am ocazia de a înțelege exact ce a vrut să spună atunci și de ce.* La întâlnirea de după eveniment, am făcut din nou contact vizual, dar a preferat să rămână acolo unde era. Atunci am înțeles: *Vrea să merg la el.*

În sfârșit, s-a creat spațiu în mulțime. În timp ce mă îndreptam spre el, părea mai scund decât îmi aminteam. Aproape fragil. Avea barbă, ochelari de vedere și purta un sacou de tweed, ca și cum ar fi fost distribuit în rolul unui psiholog din secolul al XIX-lea.

Până să ajungem față în față, toată neliniștea pe care o resimțeam cu privire la ce-mi spusese cu ani în urmă s-a risipit. În acel moment, nu mi-a mai păsat. Mi s-a părut ridicol că purtasem un soi de ranchiună atât de mult timp. Am vorbit câteva minute despre provocările cu care se confruntă psihologia, ne-am dat mâna și am plecat mai departe.

În toți acei ani, purtasem în minte ceea ce eu percepusem a fi părerea lui despre mine. Aceasta mi-a modelat alegerile profesionale, oportunități de care am profitat sau pe care le-am lăsat să treacă pe lângă mine. Pentru ce? Pentru o părere care poate să nu fi fost deloc părerea lui.

Apărați sau explorați?

Opinia mentorului meu, exprimată acum mai bine de un deceniu, părea foarte clară la momentul respectiv. *Gervais, practica psihologiei este privată și trebuie să rămână în spatele ușilor închise. Încalci*

regulile nescrise. Trebuie să știi care ți-e locul.

Nu voi ști niciodată cu adevărat ce gândea el, dar nici nu mai contează. Ceea ce a contat a fost ce am făcut mai departe. Mi-a lipsit abilitatea de a fi curios în legătură cu ce a spus. *Știam* ce a spus. Eram *sigur* că am înțeles ce a vrut să spună. Cuvintele lui au trecut prin mine ca un curent electric. Am reacționat. Nu m-am apărat, dar am adoptat o poziție defensivă. M-am protejat, jurând să nu mă mai expun vreodată la acel tip de critici.

După ce ne-am dat mâna, am început să analizez de ce răspunsul său a avut un asemenea impact asupra mea. De ce avea părerea lui o importanță atât de mare pentru mine? De ce am permis unui eveniment extern să-mi influențeze experiența internă? Ce m-ar putea învăța despre propria-mi lume interioară?

Încă din primele zile de studii postuniversitare, am oscilat între drumul pe care îmi doream să-l urmez și drumul pe care trebuia să-l urmez, plin de semne, reguli și tradiții. Nu reușeam să găsesc o soluție pentru această dilemă. Aproape că semăna cu un Koan zen: Cum poate cineva să respecte regulile și să le încalce în același timp?

Răspunsul mentorului meu a declanșat ceva ce purtam de mult timp în mine. Aveam o teamă legată de ceea ce ar putea crede ceilalți dacă aș merge împotriva curentului în domeniul psihologiei. În mine se derula o narațiune puternică despre ce ar spune „ei“ – un grup nedeslușit de oameni care deținea puterea în domeniul meu de activitate – dacă nu mi-aș păstra calea. În mintea mea se repeta încontinuu citatul lui Einstein, „O întrebare care uneori mă face confuz. Oare sunt eu nebun sau ceilalți?“ După terminarea meciului, când mentorul meu a deschis gura să vorbească, cuvintele lui au dat năvală, iar eu le-am atașat semnificație, greutate și o interpretare personală. Mustrarea pe care mi-a adresat-o pentru faptul că mă aflam în fundal când sportivul a intrat în ring a amplificat o credință pe care o aveam deja.

A intrat direct în mijlocul unei povești care se derula deja în interiorul meu.

O abilitate specifică, dar nu superputere

Ființele umane au o capacitate cognitivă unică de a se gândi la propria lor minte, dar și la mintea celorlalți. Putem face inferențe despre stările mentale ale altor

persoane – ce intenționează, gândesc, simt și cred – și le putem folosi pentru a „înțelege și prezice comportamentul". Facem acest lucru pe tot parcursul zilei, aproape din reflex, în fiecare interacțiune socială pe care o avem.

Capacitatea noastră de a discerne ce ar putea gândi cineva este o bază a interacțiunilor noastre sociale – o abilitate importantă pe care majoritatea oamenilor încep să o dezvolte în copilăria timpurie. Ziv Williams, doctor în medicină, profesor asociat de neurochirurgie la Harvard Medical School, observă: „Atunci când interacționăm, trebuie să fim capabili să facem predicții despre intențiile și gândurile neexprimate ale unei alte persoane. Această abilitate impune conceperea unei imagini mentale despre credințele cuiva, ceea ce implică recunoașterea faptului că acele credințe pot fi diferite de ale noastre și capacitatea de a evalua dacă sunt adevărate sau false"[1].

Cu toții putem citi mințile altora, unii mai bine ca alții, dar oare suntem atât de buni în a deosebi ce este în mintea altor oameni?[2] Profesorul Nicholas Epley și colegii săi de la Universitatea din Chicago au organizat un experiment simplu pentru a se lămuri.

Epley a separat mai multe cupluri în camere diferite. Unul dintre parteneri a primit o serie de douăzeci de afirmații și opinii cu care trebuia să fie sau nu de acord, variind pe o scară de la 1 (dezacord total) la 7 (acord total).[3] Afirmațiile erau lucruri precum „Dacă aș putea să-mi trăiesc viața din nou, cu siguranță aș face altfel lucrurile“, „Aș vrea să petrec un an în Londra sau la Paris“ și „Aș prefera să petrec o seară liniștită acasă decât să merg la o petrecere“. În camera alăturată, celălalt partener a făcut predicții despre răspunsuri. Acea persoană a trebuit, de asemenea, să estimeze numărul de întrebări pe care crede că le-a intuit corect.

Cuplurile erau împreună de aproximativ 10,3 ani, ceea ce se încadrează în acea etapă a relației în care completarea frazelor devine din ce în ce mai frecventă. 58% din ei erau căsătoriți. S-a pornit de la premisa că aceia care formau un cuplu ar putea citi mai bine gândurile partenerilor lor decât străinilor. În caz contrar, drumul de întoarcere acasă ar fi fost să fie lung și stânjenitor.

Așa cum era de așteptat, capacitatea partenerilor de a deduce gândurile și sentimentele partenerului de cuplu a fost mai bună decât ghicitul aleatoriu – dar nu

cu mult. Ghicitul aleatoriu ar permite să se anticipeze corect 2,85 răspunsuri, în timp ce partenerii au răspuns corect la 4,9 din cele 20 de întrebări.

Mai revelatoare decât acuratețea citirii minții a fost prăpastia dintre abilitatea lor percepută și abilitatea lor reală de a discerne cu exactitate gândurile partenerului. Cu toate că, în medie, au răspuns corect la 4,9 dintre întrebări, ei credeau că au anticipat corect răspunsul la 12,6 întrebări din cele 20. Cu alte cuvinte, credem că suntem mult mai buni în a ști ce se întâmplă în mintea altcuiva decât știm în realitate. În cuvintele lui Epley, „Problema este că încrederea pe care o avem în acest simț depășește cu mult abilitatea noastră reală, iar încrederea pe care o avem în judecata noastră rareori ne oferă o percepție corectă în privința preciziei noastre“[4].

Experimentul lui Epley a demonstrat cât de mediocre sunt cu adevărat abilitățile noastre de citire a minții. Și nu e ca și cum oamenii pe care i-a însărcinat să ghicească gândurile altora erau niște străini. A recrutat cupluri căsătorite – oameni care au petrecut ani din viața lor împreună. Oameni care cunoșteau detaliile intime ale vieții celuilalt.

Dacă suntem atât de nepricepuți în a prezice ce gândesc cei mai apropiați nouă, gândiți-vă cât suntem de neîndemânatici în a prezice ce cred despre noi prietenii noștri, șefii, colegii, mentorii și străinii.

Ideea este că ne petrecem mult timp și consumăm resurse mentale urmărind obsesiv lucruri, pe care cel mai probabil le evaluăm greșit. Fiind cineva care lucrează cu oameni care fac performanță, pot spune că nu am întâlnit niciodată pe cineva capabil să citească gândurile cu acuratețe. De fapt, nu ne pricepem aproape deloc la treaba asta.

Credința tot mai des întâlnită că știm ce gândește altcineva despre noi este adesea scânteia care aprinde focul TDPC. Acționăm sau reacționăm preventiv la propriile noastre gânduri care pot fi sau nu adevărate. Suntem convinși că știm ce părere are cineva despre noi, dar dacă acea persoană nu își exprimă în mod clar și direct opinia, „știința“ noastră rămâne doar o speculație. De cele mai multe ori, nu facem decât să înlănțuim gândurile într-o poveste care dă sens lumii în acel moment. Este categoric o interpretare personală a acelei experiențe. Și cel mai adesea, acea interacțiune este distorsionată sau complet greșită. Conform psihologului laureat al

Premiului Nobel, Daniel Kahneman, „Suntem în general prea încrezători în opiniile, impresiile și judecățile noastre. Exagerăm cât de ușor de cunoscut este lumea“[5].

Mai bine întrebați (decât să presupuneți)

Sau poate, trebuie doar să încercăm să ne imaginăm cum este să fii altcineva pentru a înțelege ce se întâmplă în mintea acelui om. Epley a condus o serie de experimente alături de dr. Mary Steffel, și Tal Eyal pentru a vedea dacă adoptarea activă a perspectivei unei alte persoane ne permite să prezicem cu mai multă acuratețe gândurile, sentimentele, atitudinile sau alte stări mentale ale acesteia.[6] Dale Carnegie a încurajat cititorii în această direcție în ghidul său motivațional clasic din 1935, *Secretele succesului*.[7] Cel de-al optulea lui principiu este: „Încearcă sincer să privești lucrurile din punctul de vedere al celeilalte persoane“. Ar părea logic că, dacă ne-am imagina sincer perspectiva unei alte persoane, vom avea o mai bună înțelegere a ceea ce se întâmplă în mintea ei.

Ei bine, nu este chiar așa.

Rezultatele experimentelor nu au găsit nici o dovadă că luarea activă în considerare a perspectivei altei persoane, ar putea crește sistematic capacitatea de a ști ce se întâmplă în mintea altcuiva. „Mai curând, a avea în vedere perspectiva a redus în general acuratețea, în timp ce ocazional a crescut încrederea în estimare.“[8]

Ce stă în calea abilității noastre de a discerne ce se află în mintea altei persoane? Ce ne împiedică să aflăm cu precizie care sunt părerile ei și să intuim intenția și semnificația din spatele cuvintelor pe care le rostește? Încercăm să decodificăm cel mai complicat și mai flexibil sistem din univers. În creierul uman există aproximativ 86 de miliarde de neuroni. Fiecare neuron poate fi conectat direct prin intermediul sinapselor la aproximativ o mie până la zece mii de alți neuroni, conform lui V.S. Ramachandran, neurolog și director al Centrului pentru Creier și Cogniție la Universitatea din California, San Diego.[9]

Dată fiind complexitatea minții umane, există o strategie pe care studiul lui Eyal, Steffel și Epley a găsit-o valoroasă în înțelegerea a ceea ce se întâmplă în mintea unei alte persoane.

Investigarea.

În loc să considerați de la sine înțeleasă perspectiva altei persoane, puneți-i întrebări. Cea mai explicită înțelegere a gândurilor, cuvintelor, credințelor și opiniei cuiva vine din a-i cere să descrie ce se „petrece în mintea sa într-un context în care poate comunica sincer și precis".[10]

Dacă vă întrebați ce părere are cineva, opriți-vă din a presupune, întrebați direct și ascultați.

M-ar fi ajutat mult această înțelegere a lucrurilor când eram în preajma mentorului meu. Aș fi avut de câștigat dacă l-aș fi întrebat direct, cu ani în urmă, ce părere are în loc să presupun că interpretarea mea este corectă. Nu aș fi ajuns neapărat la adevărul experienței lui, dar aș fi putut înțelege mai bine adevărul propriei experiențe. Felul în care interpretăm părerea altcuiva adesea ne reflectă mai mult gândirea proprie decât pe a persoanei care a exprimat-o. Dar nu ne dăm seama de acest lucru. Interpretarea devine adevărul nostru, iar noi ne pierdem abilitatea de a fi curioși. Ne lăsăm purtați de narațiunea noastră și ne concentrăm asupra opozantului din poveste în loc să ne concentrăm asupra noastră.

Dacă l-aș fi întrebat direct pe mentorul meu, aș fi obținut o înțelegere mai amplă și mai precisă a gândurilor și sentimentelor sale. Ar fi putut deschide posibilitatea de a avea mai mult decât o simplă relație cu el, aș fi avut o conexiune mult mai profundă decât avusesem până în acel moment. Poate dacă aș fi cercetat cu mai multă atenție, aș fi descoperit că el de fapt îmi împărtășea dorința de a elimina disprețul public și rușinea care planau în jurul psihologiei. Cine știe? Totul este posibil. Ceea ce este sigur, totuși, este că răspunsul meu a închis orice posibilitate de a construi o relație cu el.

Poate și mai semnificativ, aș fi ajuns la o înțelegere mai profundă a propriei mele ființe, dacă aș fi avut această abordare. În loc să mă îndepărtez de sentimentele mele și să-mi îndrept atenția către ale lui, ar fi fost o oportunitate să desfac, să analizez în detaliu și să-mi exprim propriile sentimente complicate legate de cariera pe care voiam să o urmez. Simplul act de a ne aduce în prim-plan este un antidot pentru TDPC, deoarece TDPC este alimentată de pasivitate și proiecție.

Părerile oamenilor au putere asupra noastră doar în măsura în care le conferim această putere. Acum mult timp, în acea

noapte la Las Vegas, am acordat prea multă putere părerii mentorului meu. Exista o altă cale pe care aș fi putut-o urma – și începea cu o simplă întrebare.

De la idee la acțiune

Dacă vă gândiți să vă testați abilitățile de citire a minții, încercați următorul exercițiu. Întrebați un partener, un prieten sau pe cineva dintr-o poziție superioară de la locul de muncă dacă vă permite timp de câteva minute să încercați să ghiciți la ce se gândește.

Luați o coală de hârtie și un pix și haideți să descoperim acest domeniu fascinant. Iată cum funcționează:

1. Pregătiți terenul: căutați un spațiu confortabil și așezați un obiect între voi doi. Ar putea fi orice – un telefon mobil, o lumânare, un set de chei –, un obiect simplu, de zi cu zi, care să servească ca stimul pentru a le devia atenția. Dacă simțiți că sunteți pregătiți să intrați în acest rol, puteți să o faceți cu toată inima.

2. Alegeți stilul de citire a minții: decideți cum preferați să accesați puterile de citire a minții. Puteți alege să închideți ochii și să vă cufundați într-o stare

profundă de concentrare sau să țineți ochii deschiși, observând indiciile subtile și expresiile celuilalt. Găsiți ce funcționează cel mai bine pentru voi.

3. Gândul și impresia: cereți celeilalte persoane să se concentreze asupra unui gând specific și să-l scrie pe hârtie. Poate fi orice îi vine în minte – cuvinte, imagini sau chiar o amintire. Încurajați-o să-și exploreze adâncurile imaginației. Apoi, cereți-i să-și formeze o părere sau o idee despre voi, pe care să o noteze. Acest lucru vă va testa abilitățile de citire a minții la un nivel personal.

4. Descoperiți-vă abilitățile de citire a minții: acum este momentul să vă arătați priceperea în citirea minții. Spuneți-i celeilalte persoane care credeți că a fost primul gând și prima ei părere. Exprimați-vă intuiția și percepțiile clar și convingător.

5. Comparați: la final, comparați ceea ce ați gândit cu ceea ce s-a întâmplat de fapt în mintea celuilalt. Cum v-ați descurcat în încercarea de a descoperi secretele ascunse din mintea lui? Sunteți gata să renunțați la slujbă și să vă deschideți propria afacere?

Cu toții încercăm în diferite măsuri să citim mințile celorlalți. Încercăm continuu să discernem ce gândesc alte persoane. Scrutăm cu atenție cuvintele, tonul, expresiile faciale, postura, acțiunile și alegerile pentru indicii. Pentru a accentua provocarea, oamenii sunt conștienți că această activitate are loc în fundal și încearcă să controleze sau să ghideze percepțiile pe care ni le formăm. Un joc ascuns de disimulare, descoperire și dezvăluire eronată.[11]

Capacitatea de a ne gândi la mintea altora face parte din ceea ce ne face animale profund sociale. Dar suntem buni la asta? Nu neapărat. Cu siguranță nu până în punctul în care ar trebui să ne conturăm deciziile de viață și strategiile în funcție de ceea ce presupunem că se află în mintea altui om. Așa că, puneți întrebări.

9

VEDEM LUCRURILE AȘA CUM ~~SUNT~~ SUNTEM

Ceea ce face omul cel mai bine este să interpreteze toate informațiile noi, astfel încât concluziile sale anterioare să rămână intacte.

WARREN BUFFETT

În ٢٠١٥, Cecilia Bleasdale a mers la cumpărături într-un mic sat din Lancashire, Anglia, ca să-și cumpere o rochie pentru nunta fiicei sale. A făcut o fotografie achiziției sale de 50 de lire sterline și a altor două rochii pe care le-a luat în considerare, și a trimis fotografiile fiicei sale. Fiica ei a răspuns întrebând-o dacă a cumpărat-o „pe cea albă cu auriu". Nu, a răspuns mama ei, „rochia e albastru cu negru". „Mamă", a spus fiica ei, „dacă tu crezi că acele culori sunt albastru și negru, trebuie să mergi la doctor."[1]

Fiica ei a distribuit fotografia pe Facebook. Două săptămâni mai târziu, nunta a avut loc fără nici o problemă în Scoția și puțină atenție a fost acordată rochiei Ceciliei. Dar o prietenă a fiicei sale, Caitlin McNeill, nu a putut să-și scoată fotografia din minte, așa că a postat-o pe Tumblr, cerând ajutor pentru a identifica culoarea rochiei. În ziua următoare, internetul a vuit și postarea a devenit virală. Kanye West, Kim Kardashian și Taylor Swift au intervenit în dezbatere. A

fost adusă o echipă tehnică pentru a preveni prăbușirea serverelor Buzzfeed.[2] Cecilia a apărut în emisiunea lui Ellen DeGeneres. Rochia a devenit subiect de conversație globală, inclusiv în comunitatea științifică. De ce percepea lumea acea rochie în două moduri atât de diferite?

Percepția nu este pasivă

Neuroștiința a furnizat în cele din urmă răspunsul: percepția este idiosincratică.

Concluzia unei persoane despre culoarea rochiei depinde de *presupunerea* pe care creierul său o face despre lumina ambientală și modul în care a fost expusă rochia.[3] Nu putem spune din fotografie dacă rochia se află în umbra unei camere luminate puternic sau dacă întreaga cameră este luminată puternic și culorile sunt estompate. În absența faptelor, creierul face ipoteze și inferențe pentru a umple golurile. Ceea ce percepem ca fiind realitatea noastră conștientă este concluzia acelor inferențe. Concluzia noastră se bazează pe o presupunere. O credință.

Principiul se extinde dincolo de percepția vizuală.

Avem tendința să credem că percepția este un proces de preluare a informațiilor senzoriale și de asamblare a ceea ce încercăm să percepem. Aceasta se numește procesare de jos în sus. Începem fără nici o idee preconceputǎ despre ceea ce vedem și sesizăm un sens din informațiile primite de simțurile noastre. Percepția dirijează apoi înțelegerea noastră cognitivă. De exemplu, să presupunem că vi s-a dat un puzzle fără capacul cutiei care lăsa să se vadă cum arată puzzle-ul completat.[4] Vă uitați la fiecare piesă și apoi începeți să puneți piesele împreună și treptat o imagine cunoscută începe să prindă formă.

În fapt, creierul nu percepe realitatea doar pasiv. Creează realitatea prin filtrul convingerilor noastre. Folosim contextul, experiențele anterioare, cunoștințele și așteptările pentru a interpreta informațiile noi.

Începând din tinerețe, creierul construiește o imagine simulată sau un model al lumii pe care trebuie să o navigheze.[5] Nefiind prea încântat de imprevizibil, creierul prezice ce se va întâmpla în baza modelelor mentale. Acele predicții devin filtre critice pentru experiența pe care o avem cu mediul înconjurător. În loc să facă informația să

iasă la suprafață, procesul predictiv de sus în jos este un filtru care modelează experiența noastră imediată. Ne percepem viața la fel cum percepem rochia Ceciliei Bleasdale, printr-un proces interpretativ bazat pe credințele inserate în modelul nostru mental despre lume. Percepția este un proces constructiv, iar construcțiile noastre sunt adesea reprezentări inexacte ale realității. Vedem lucrurile, precum rochia Ceciliei Bleasdale, altfel decât sunt în realitate. Nu reușim să vedem gorila care trece printr-un grup de jucători de baschet în experimentul celebru al lui Daniel Simons despre atenția selectivă.[6] Vedem luna mai mare la orizont decât atunci când este sus pe cer, deși are aceeași dimensiune. Adesea „percepem doar ceea ce ne așteptăm să percepem, mai degrabă decât ceea ce este acolo". Conform profesorului de psihologie de la Universitatea York, James Alcock, „Gândurile și sentimentele noastre, acțiunile și reacțiile nu răspund lumii așa cum este în realitate – pentru că nu cunoaștem niciodată realitatea în mod direct –, ci lumii așa cum credem că este"[7].

Filtrele

Similar, felul în care percepem și interpretăm opiniile altor persoane depinde complet de credințele și părerile noastre. Parafrazându-l pe Alcock, în majoritatea cazurilor, nu reacționăm și nu răspundem la opiniile altora așa cum sunt ele de fapt, pentru că nu cunoaștem mintea unei alte ființe umane; mai degrabă, răspundem opiniilor lor așa cum credem că sunt. Credințele noastre acționează ca filtre prin care interpretăm opiniile altora.

Pentru a înțelege rolul pe care îl joacă credințele noastre în alimentarea TDPC, este important să recunoaștem că TDPC este un proces *preventiv*. Într-un efort de a crește acceptarea relațională și de a evita respingerea, încercăm să anticipăm ce crede cineva despre noi. Continuăm să evaluăm mediul nostru social în căutarea informațiilor care semnalează fie amenințare, fie oportunitate. Întregul scop este de a maximiza acceptarea și de a evita ridiculizarea, râsul, tratamentul nepotrivit, bullyingul, să fim luați în derâdere sau ostracizați. În hipervigilența noastră, scanăm pentru a observa indicii subtile, astfel încât să putem anticipa acceptarea, schimbarea sau respingerea unei păreri. Îngrijorarea noastră este alimentată de

lipsa de cunoștințe. După cum spunea Alfred Hitchcock: „Teroarea nu se declanșează de la bubuitură, ci din anticiparea ei".

Încercăm să prevenim ceva (o opinie nefavorabilă) care nu s-a întâmplat încă (și poate să nu se întâmple deloc), dar reprezintă o amenințare potențială. Nesiguri cu privire la intenția celeilalte persoane, ne bazăm pe propria interpretare a ceea ce crede ea despre noi. Interpretarea este susținută de sistemul nostru de credințe despre noi înșine și despre natura umană. Sub amenințare, avem tendința să ne ancorăm și mai puternic în propriile credințe. Adesea ne scanăm mediul în căutare de dovezi care să se potrivească cu ceea ce știm deja, pentru a descifra ce gândește o altă persoană. Ceea ce percepem ca adevărat despre părerea cuiva și ceea ce este de fapt adevărat nu sunt întotdeauna la fel. Interpretarea personală a opiniei altora adesea reflectă mai mult din ceea ce este în interiorul nostru și din propriile credințe decât opinia persoanei respective. Când acționăm bazându-ne pe ce credem că se va întâmpla înainte ca lucrul acesta să se întâmple în realitate, ajutăm de fapt la crearea experienței, un

fenomen psihologic cunoscut sub numele de efectul așteptărilor interpersonale.

Aceasta nu este o noțiune metafizică. Așa funcționează mintea și creierul uman. Să spunem că ați avut un prieten bun care a fost alături de voi într-un moment dificil din viață. V-a arătat o generozitate și grijă incredibile într-un moment în care vă simțeați vulnerabili. Câțiva ani mai târziu, trece printr-o transformare a relației sale. Voi sunteți absorbiți de muncă, copleșiți de propriile provocări. Nu este genul care să ceară ajutor atunci când are nevoie. Este foarte iubit și beneficiază de mult sprijin. Vă întâlniți mai rar. După o anumită perioadă, vă macină un sentiment sâcâitor, aveți impresia că prietenul vostru crede că nu i-ați fost alături când a avut nevoie. Nu aveți nici o evidență pentru această teorie, dar vă retrageți din relația de prietenie. Vă simțiți mai conștienți de voi înșivă. Lejeritatea și sentimentul de libertate pe care le resimțeați când treceați pe la el au dispărut. Anii trec și încetul cu încetul vidul crește.

În acest caz, ați creat povestea și ați luat măsuri (v-ați retras prin faptul că nu l-ați mai vizitat) în concordanță cu rezultatul pe care l-ați prezis.

Bias de confirmare

Mintea umană tinde să caute, să interpreteze și să-și amintească informațiile într-un mod care să confirme credințele sau așteptările noastre existente, un termen numit „prejudecată (bias) de confirmare“ în 1970, de psihologul englez Peter Wason. Într-o serie de studii, el a descoperit că oamenii preferau să găsească informații care să le confirme ceea ce credeau deja că este adevărat. Neglijau sau ignorau informațiile care nu se conformau propriilor credințe.[8] Biasul de confirmare se întâmplă în primul rând în afara conștientizării, astfel încât oamenii nu sunt cel mai adesea conștienți de sursa și de impactul propriilor credințe.[9]

Când am început să studiez pentru prima dată biasul de confirmare, am început să-l observ peste tot. Îmi cer scuze, este o glumă amuzantă pentru mediul academic, dar într-un fel face aluzie la idee. Adesea găsim dovezi care susțin o credință pe care o avem deja în loc să căutăm dovezi care să conteste acea credință.

De mult timp se consideră că biasul de confirmare influențează gândirea și comportamentul. Filosoful renascentist sir Francis Bacon, care a popularizat

metodologia științifică, a recunoscut-o acum peste patru sute de ani:

> Înțelegerea umană, odată ce a adoptat o părere (fie ca părerea primită sau ca părerea agreabilă pentru sine) atrage toate celelalte lucruri să o susțină și să fie de acord cu ea. Și deși există un număr și o cantitate mai mare de exemple de găsit de cealaltă parte, acestea sunt fie ignorate și disprețuite, fie prin vreo distincție sunt puse deoparte și respinse; ca prin această predeterminare vastă și dăunătoare, autoritatea concluziilor anterioare să rămână inviolabilă.[10]

Daniel Kahneman, unul dintre cei mai influenți psihologi din ultimii cincizeci de ani, susține că gândim așa cum privim: „În percepția vizuală avem un proces care elimină ambiguitatea, astfel încât este aleasă o singură interpretare și astfel pierdem din vedere ambiguitatea“[11]. Luați în considerare iluzia ambiguă a raței-iepure, făcută celebră de psihologul american Joseph Jastrow (vezi figura 9–1). Persoanele care privesc imaginea nu pot vedea o figură ca o rață și cealaltă ca un iepure, chiar dacă trăsăturile lor sunt distincte din punct de vedere spațial.

Creierul nostru trece de la a vedea un iepure, la a vedea o rață și invers. Nu putem păstra în creier ambele imagini în același timp.

„Biasul de confirmare apare atunci când aveți o interpretare pe care o adoptați, și apoi, de sus în jos, forțați totul să se potrivească acelei interpretări", spune Kahneman. „Acesta este un proces despre care știm că apare în percepție și rezolvă ambiguitatea, și este foarte plauzibil ca un proces similar să se întâmple în gândire."[12]

Predispoziția se naște parțial din necesitatea creierului nostru de a găsi cea mai eficientă modalitate de a consolida cantitatea vastă de informații care îl inundă, proces numit euristică. Euristica generează canale neurologice adânci care aleg viteza și eficiența în detrimentul exactității, familiarul în defavoarea necunoscutului.

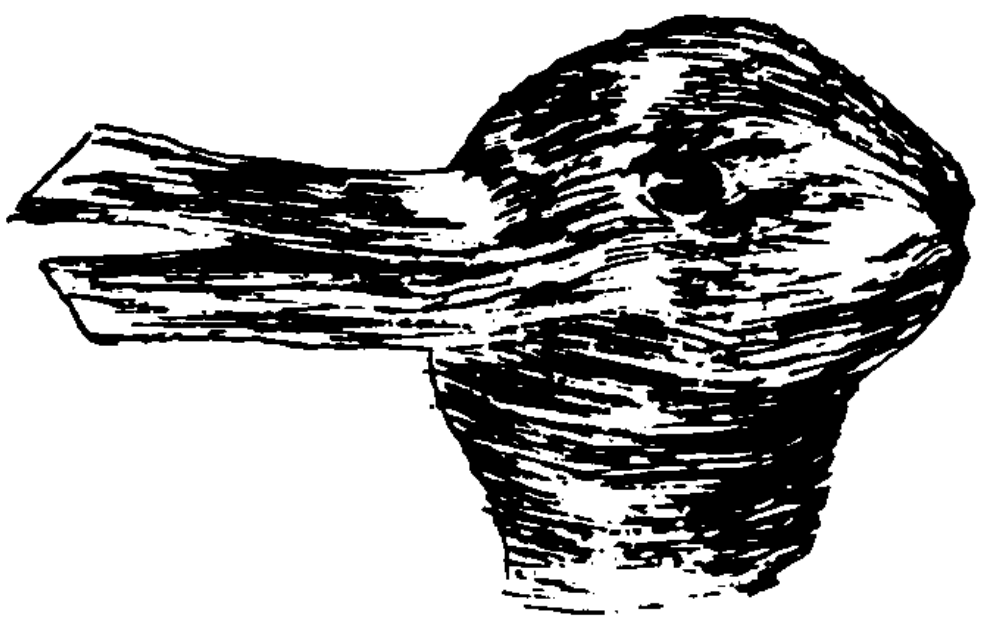

FIGURA 9–1

Iluzia rață-iepure Sursa: Creative Commons

În cea mai mare parte a istoriei noastre evoluționiste, a trebuit să fim extrem de atenți la amenințările care ne puneau viața în pericol. Dacă auzeați o crenguță care se rupe, a considera rapid că ar putea fi un tigru în pădure ar fi putut să vă salveze viața. În lumea modernă, aceste scurtături mentale pot fi utile atunci când nu avem luxul de a lua decizii susținute de date clare și numeroase. Dar acestea ne pot și induce în eroare.

Ca exemplu, vă prezint experiența mea cu administratorul unui start-up de tehnologie. Relația lui cu munca crease o deteriorare puternică în alte domenii ale vieții sale. Trăia cu crezul că succesul vine numai cu muncă grea și multe ore dedicate. Vânzările companiei scăzuseră brusc în ultimele două trimestre. În căutarea unei explicații, a ajuns la concluzia că scăderea bruscă a fost rezultatul automulțumirii și a echipei de vânzări care a lucrat mai puține ore.

Avea dovezi pentru teza sa. Cu toate că accesul la supravegherea directă a angajaților era mai limitat acum, în cadrul modelului de lucru hibrid al companiei, știa că echipa de vânzări lucra mai puține ore în timpul zilei de lucru normale, deoarece echilibra deschis cerințele care

decurgeau din lucrul de acasă. Așa că a decis să-i aducă pe toți înapoi la birou și să încheie experimentul de lucru de acasă. Dar vânzările nu s-au ameliorat. Costurile au crescut. A pierdut doi dintre cei mai buni oameni din vânzări, care nu au mai dorit să revină la birou. Moralul angajaților și sănătatea mintală s-au deteriorat, în timp ce întoarcerea rapidă la birou a stârnit anxietate.

Compania a angajat un consultant de management pentru a înțelege mai bine restrângerea afacerii. Capabil să aibă un dialog sincer cu angajații, consultantul a recunoscut rapid că nu automulțumirea era problema. Directorul a acordat multă importanță dovezilor confirmative (mai puține ore în timpul zilei de lucru), dar nu a recunoscut că angajații care lucrau de acasă lucrau de fapt mai multe ore în total, din cauza timpului petrecut, fiind conectați digital în weekenduri și după orele normale de lucru. Problema era epuizarea profesională. Angajații erau epuizați emoțional, fizic și mental din cauza cerințelor culturii lor de muncă, mereu activă, 24/7. Confuzia lui, nu numai că l-a făcut pe director neatent la bunăstarea angajaților, dar a accentuat problema de fond.

Dincolo de credință

Credințele sunt gânduri sau idei pe care le considerăm adevărate. Credințele pe care le avem restrâng o lume fără limite, într-o experiență perceptivă personală a realității. Mergem la război pentru credințele noastre. Mergem la închisoare pentru credințele noastre. Mergem în fața altarului pentru credințele noastre. Unele credințe ne dau putere, iar altele ne limitează. În final, toate credințele sunt limitative, chiar și cele care ne dau putere. Ne limitează prin faptul că ne definesc.

Suntem puși în fața unei alegeri de fiecare dată când percepem că cineva are o părere despre noi care poate reprezenta o amenințare.Vom valida sistemul nostru de credințe, care ne poate îndrepta pe calea TDPC, sau vom alege să fim curioși? Vom interpreta acest moment prin lentila experiențelor noastre anterioare sau vom trăi această experiență ca și cum nu ne-am mai întâlnit cu ea niciodată? Într-adevăr, nu ne-am mai întâlnit cu ea. Acesta este un moment nou-nouț.

Cu toții avem prejudecăți

Cu toții avem prejudecăți, preferințe sau aversiuni față de diferite persoane, lucruri sau idei – unele pe care nu suntem capabili

să le recunoaștem. Dacă nu credeți că așa stau lucrurile, întrebați-vă ce părere aveți despre oamenii care:

- Susțin dreptul fiecăruia de a avea în posesie arme.
- Consideră că sportivilor transgen de gen feminin ar trebui să li se acorde dreptul de a concura în competițiile sportive.
- Cred că elevii de școală primară nu ar trebui să fie obligați să recite jurământul de credință.
- Susțin că schimbările climatice sunt o farsă.
- Spun că soluția pentru problema oamenilor străzii este construirea de locuințe guvernamentale în cartierul în care locuiți.
- Doresc ca vaccinurile să devină obligatorii.
- Conduc o mașină electrică.
- Preferă pisicile în detrimentul câinilor.

Unele credințe sau sentimente ar putea fi stârnite chiar în timp ce citiți aceste rânduri. În mod natural, creierul organizează lucrurile în categorii și grupuri, în preferințe și aversiuni.

De la idee la acțiune

Pentru a înțelege mai bine cum biasul de confirmare ajustează interpretarea despre părerile celorlalți, căutați în mod proactiv informații care să vă pună la îndoială convingerile. Sarcina voastră este aceea de a reevalua interpretarea părerii percepute a cuiva despre voi. Ar putea fi o părere exprimată direct sau ceva care nu a fost exprimat verbal, dar pe care l-ați observat. De exemplu: *superiorul meu se simte amenințat de mine, așa că nu mă ia în echipa pe care o formează pentru contul cel nou. Este un manager cu credințe conservatoare care preferă mai degrabă să dețină controlul decât să delege autoritatea oamenilor.*

Formați două categorii: credința voastră și părerea lui. Începeți cu propriile credințele. *Superiorul meu se simte amenințat de mine și vrea să dețină controlul.* Probabil că nu este prima oară când ați nutrit acest gând. Există ceva în istoria personală care susține acest lucru. Gândiți-vă dacă există și alte experiențe care ar putea influența percepția pe care o aveți despre șeful vostru. Notați-vă argumentele care vă susțin credința. Dovezile ar putea fi foarte ample și generalizate. *Toate companiile vor să*

deține controlul de sus în jos. Ar putea fi o experiență pe care ați avut-o la o companie anterioară. *Managerul meu nu m-a susținut niciodată. Totul era mereu despre el.* Ar putea fi o experiență particulară cu superiorul vostru. *Și-a dat ochii peste cap când i-am vorbit despre cât de încântată eram de noul client al companiei.* Sau ar putea fi toate cele de mai sus.

Oricare ar fi dovezile, recunoașteți că acesta este filtrul prin care ați interpretat părerea.

Acum, treceți la părerea celeilalte persoane. În exemplul dat, ea nu dorește să faceți parte din echipă. Încercați și alte interpretări cu privire la faptul că nu ați fost aleși ca membri ai echipei repartizate noului client. Chiar dacă nu considerați că alte interpretări ar putea fi adevărate, luați-le în considerare. Lăsați-vă purtați de idee. Folosiți-vă imaginația până în punctul în care ar putea părea ca un exercițiu de scriere creativă. *Superiorul meu mă apreciază cu adevărat, dar nu a avut de ales în privința acestui cont, din cauza unei obligații anterioare către un alt executiv. Își dorește să mă pună într-o situație în care să pot înflori cu adevărat. Și-a dat ochii peste cap pentru că era*

frustrată de neputința de a mă lua în echipă.

Misiunea este despre a încerca să înțelegeți experiența dintr-un punct de vedere alternativ și să vă dezlipiți, chiar și pentru puțin timp, de biasurile de confirmare pe care le aveți și care ar putea să vă formeze percepția despre părerea altcuiva despre voi.

10

FIINȚE SOCIALE TRAVESTITE ÎN EURI SEPARATE

Nici un om nu este o insulă, întreg în sine; fiecare om este o parte din continent, o parte a întregului.

JOHN DONNE

În iarna care a urmat sezonului de baseball din ١٩٩٨, superstarul Barry Bonds s-a întâlnit cu prietenul său de mult timp și colegul superstar Ken Griffey jr., pentru cină, la casa lui Griffey din Florida. În sezonul anterior, Bonds a văzut cum Mark McGwire a distrus recordul de eseuri al

Major League Baseball cu ajutorul steroizilor, cum s-a confirmat ulterior.

La masă, Bonds și-a exprimat frustrarea că terenul de joc nu era echitabil și a făcut o mărturisire surprinzătoare: „Anul trecut am avut un sezon excelent și nimeni nu a dat doi bani. Absolut nimeni. Oricât de mult m-am plâns despre McGwire și Canseco și tot circul cu steroizii, mi-am pierdut răbdarea. Anul acesta împlinesc 35 de ani. Mai am încă trei sau patru sezoane bune și vreau să fiu plătit. O să încep să folosesc niște substanțe puternice cu speranța că nu-mi vor afecta corpul. Apoi mă voi retrage din joc și voi termina cu asta“[1].

Bonds s-a găsit în ceea ce matematicianul Albert Tucker a numit „dilema prizonierului“.[2] Dilema prizonierului s-a născut din domeniul teoriei jocurilor, dar de peste șaizeci de ani este folosită de psihologi, economiști, politologi și biologi evoluționiști pentru a înțelege care sunt factorii care stimulează comportamentul uman. Există multe variații ale dilemei prizonierului, dar ideea de bază este că doi oameni care nu s-au întâlnit niciodată joacă unul împotriva celuilalt. Rezultatul jocului este interdependent. Alegerile pe care le face

fiecare persoană și modul în care joacă determină rezultatul pentru ambele echipe implicate. Alegerea pe care o face fiecare persoană este privată, apoi este dezvăluită unei alteia, odată ce fiecare persoană își finalizează decizia. Dilema constă în faptul că jocul poate fi jucat egoist, ca o afacere cu sumă zero în care îți maximizezi câștigul personal, dar pe seama unui câștig mai mic pentru cealaltă persoană. Sau jocul poate fi jucat cooperativ, maximizând câștigul de care beneficiați împreună, dar pe seama faptului că veți primi mai puțin decât dacă ați fi jucat egoist.

În cazul lui Barry Bonds, ar fi putut face alegerea comună de a nu lua substanțe de îmbunătățire a performanțelor. Acest lucru ar fi rezultat probabil în recompense reduse (pe termen scurt) – mai puțină faimă, recorduri statistice și bani –, dar ar fi beneficiat jucătorii care jucau conform regulilor.

Deloc surprinzător este că, așa cum ar prezice economiștii, majoritatea covârșitoare a oamenilor joacă egoist. Rezultatele susțin credința larg răspândită, integrată în lumea occidentală, că oamenii sunt motivați de interesul personal. Această viziune s-a reflectat în sute de iterații ale jocului. Aceasta a fost, de

asemenea, principalul cadru prin care înțelegem comportamentul economic și social.

Prin această optică, probabil nu este surprinzător faptul că Bonds a fost implicat într-un scandal legat de steroizi. A jucat egoist. Și, dacă sunteți de acord că suntem o specie interesată de sine, majoritatea dintre noi am fi făcut la fel.

Dar asta nu este întreaga poveste.

Varda Liberman, Steven M. Samuels și Lee Ross au condus un studiu cu o altă versiune a jocului, având exact aceeași premisă, aceleași reguli – cu o mică modificare. La începutul jocului, participanților li s-a spus că vor juca „jocul comunitar".[3] Rezultatele au fost foarte diferite. Șaptezeci la sută dintre participanți au jucat cooperativ – ținând cont de binele grupului –, nu au fost egoiști.

Studiul a demonstrat, iar acum este susținut de o largă varietate de dovezi din diferite domenii, că oamenii nu sunt motivați doar de egoism, ci sunt și creaturi motivate social. Motivația socială nu este ceva ce învățăm, ci este o abilitate pragmatică pe care o dobândim pentru a ne susține interesele egoiste și înguste. Expertul în neurologie socială Matthew

Lieberman spune că: „Sistemul social de operare face parte din componentele fundamentale ale înrudirii noastre cu mamiferele“[4].

Nu suntem indivizi care au învățat să fie sociali. Suntem animale sociale care au învățat să se identifice drept euri separate.

Merită să repetăm.

Suntem fundamental sociali. Și înțelegerea și amintirea faptului că avem nevoie de conexiune reală ne va ajuta să lucrăm cu TDPC.

De fapt, TDPC se naște din dorința profundă de a fi acceptați și conectați cu ceilalți. Este o nevoie umană fundamentală de a aparține. Teama de opinia negativă a cuiva este un simptom al unei temeri mai profunde: teama de a fi respinși. Consecința biologică, profund înrădăcinată a respingerii este ceea ce alimentează natura persistentă a TDPC-ului. S-ar părea că antidotul pentru TDPC este să nu vă pese de ceea ce gândesc ceilalți despre voi.

În cea mai simplă formă, soluția – antidotul pentru TDPC – are două dimensiuni: (1) iubire profundă și grijă pentru bunăstarea celorlalți, să contribuim la țesătura socială pentru care este optimizată biologia noastră și (2) să

acționăm în conformitate cu scopul, valorile și obiectivele noastre. La rândul său, acest lucru promovează gânduri și acțiuni care creează un val ascendent atât pentru ceilalți, cât și pentru sine. Când acționăm în acord cu iubirea față de ceilalți și lucrăm în același timp în direcția propriului scop, rămâne foarte puțin spațiu pentru energia mentală consumată de preocuparea dacă sau ce gândesc ceilalți despre noi.

Conexiune pierdută

În clasa a șasea, locuiam cu familia în California de Nord. Într-o după-amiază, mama m-a întrebat: „Michael, ești bine?“

Obișnuia adesea să mă întrebe dacă sunt bine, dar de data aceasta era ceva diferit. Știam exact la ce se referea. M-am oprit pentru un moment și am spus „Nu“.

A așteptat. Mi-am ferit privirea și am trecut repede în revistă umflătura din spatele ochilor și tensiunea din gât care creștea. I-am repetat: „Nu, nu sunt bine“. Am spus asta mai mult ca să pun capăt tăcerii care se lăsase între noi.

A observat cadența, a așteptat câteva bătăi, și a spus: „Bine, vrei să-mi spui ce se întâmplă?“

Am vrut să o liniștesc și să-l tratez ca pe un sentiment trecător, dar am decis să vorbesc. „Mă simt de parcă aș avea o gaură înăuntrul meu. Ca și cum ceva îmi scapă. Este chiar aici“, am spus arătând spre stomac și piept. „De parcă Dumnezeu nu ar fi aici, nu este nimic aici.“

Fără să mă privească încă în ochi, a rostit un „Bine“, a întins cu delicatețe mâna spre a mea și m-a prins într-o îmbrățișare caldă, cuprinzându-mi ușor spatele cu un braț, iar cu celălalt sprijinindu-mi spatele capului. Am stat acolo ceva mai mult decât de obicei. Nu s-a mai rostit nimic. În acel moment, am fost bine.

Ani la rând după aceea, am resimțit acea singurătate, un sentiment de goliciune care trăia chiar foarte aproape de suprafață. Nimeni nu ar fi avut de unde să știe, din afară totul părea „OK“. Și în cea mai mare parte eram bine. Nu am analizat prea mult acea senzație. Doar că știam că este acolo. Nu fără legătură, am devenit priceput în a întreține alte trei emoții: entuziasm (am căutat senzații intense în sporturi cu un grad ridicat de risc, cum ar fi surfing, skateboarding și schiat), anxietate (m-am îngrijorat pentru toate lucrurile care ar putea merge prost mai târziu) și furie (accese de irascibilitate ca mecanism

de eliberare pentru a nu fi nevoit să simt neliniște sau tristețe). Privind în urmă, golul pe care l-am resimțit nu a fost depresie sau angoasă adolescentină. Era conștientizarea faptului că nu eram conectat așa cum voiam să fiu cu mine, cu ceilalți și cu natura.

Eu separat

Credința că suntem separați de restul lumii și eșecul de a recunoaște că facem parte dintr-un întreg mai mare a dat naștere fenomenului modern și distinct al eului separat.

În cea mai mare parte a istoriei omenirii, individul, nevoile și dorințele lui au fost secundare față de cele ale grupului. La începuturile umanității, nu era posibil ca un membru al tribului să acționeze doar în interes propriu. Rafinarea dorințelor personale în favoarea normelor și valorilor grupului era esențială pentru supraviețuire. În zilele noastre, nu mai este cazul de așa ceva.

În secolul XXI, legăturile funcționale care ne leagă și-au pierdut din putere.

Amenințările imediate la adresa supraviețuirii noastre fizice au fost în mare măsură diminuate, iar nevoia de a ne baza pe grup pentru protecție a fost, în

consecință, redusă. „Tribul“ nu mai este esențial pentru supraviețuirea fizică imediată.

Tehnologia a slăbit conexiunea fizică. Petrecem mai mult timp privind la telefoanele noastre decât unii la alții. Preferăm să ne scriem decât să ne întâlnim. Emoticoanele înlocuiesc sugestiile fizice precum expresiile faciale și limbajul corpului. „Like-urile“ înlocuiesc cuvintele de încurajare. „LOL“ substituie acțiunea fizică de a râde. O „inimă“ servește drept substitut pentru o îmbrățișare caldă.

Mobilitatea geografică ne permite să sărim dintr-o comunitate în alta. Ne mutăm în căutare de oportunități economice mai bune, vreme mai bună sau locuințe mai ieftine, în timp ce tehnologia menține iluzia conectării.

Cultura eului

În secolul XXI, am plasat eul în centrul vieții occidentale, iar pe parcurs ne-am desprins de întreg, de tot ceea ce suntem. Idolatria eului a atins apogeul în istoria umană. Niciodată ideea unui eu separat nu a ocupat un loc atât de proeminent în societate. Sinele a înlocuit grupul sau comunitatea ca pilon de bază al societății.

Drepturile, nevoile și dorințele individuale sunt sacre, iar individul este filtrul prin care privim problemele economice, legale și morale. Viața eului este o aventură individuală. Obiectivele lui sunt fericirea individuală și autorealizarea. Întrebarea care este întotdeauna în fața eului este: Ce trebuie să fac pentru a-mi găsi fericirea?

La suprafață, pare că am fi îndeplinit observația pe care filosoful francez și sociologul Alexis de Tocqueville a făcut-o despre America acum mai bine de un secol și jumătate, când a scris că majoritatea americanilor „nu mai simt că sunt legați de soarta lor printr-un interes comun; fiecare dintre ei, stând deoparte, crede că este redus să aibă grijă doar de el însuși“[5].

Desprinderea sinelui de un context social mai larg creează o serie de condiții care alimentează TDPC.

În cultura eului, atât realizările, cât și eșecurile sunt percepute ca depinzând în întregime de eforturile individuale. Deși această idee poate fi o sursă de motivație („puteți schimba lumea“), poate, de asemenea, să lucreze în detrimentul sănătății mintale. Când ne identificăm ca făcând parte dintr-un sine separat, ne asumăm autoritatea asupra a ceea ce se întâmplă în jurul nostru, inclusiv asupra

lucrurilor pe care nu le putem controla. Viața se desfășoară. Lucruri se întâmplă. Și apoi adăugăm în straturi interpretarea subiectivă că ele mi se întâmplă. Se întâmplă din cauza mea, din cauza a ceea ce fac sau nu fac. Ne asumăm prea mult meritul când lucrurile merg bine și ne învinuim prea mult când nu merg bine. Simțim adesea că nu suntem suficient de buni, că ceva înăuntrul nostru nu este plăcut. Întoarcem experiențele împotriva noastră și ele devin un referendum pentru sinele nostru. Prin urmare, suntem într-o continuă căutare a valorii personale și evităm teama de neputință. Ne grăbim să rămânem cu un pas înaintea propriilor judecăți și a opiniilor și judecăților altora.

Sindromul impostorului este o consecință a culturii noastre centrate pe sine, o rebeliune involuntară împotriva instinctului de sine care se întoarce împotriva lui însuși. Oameni cu sindromul impostorului, adesea persoane de succes, tind să atribuie succesul norocului sau efortului intens, nicidecum propriilor abilități. Neputând să asimileze întregul lor corp de muncă, succesele, greșelile, eșecurile și înțelegerile dobândite cu greu, se tem că opiniile celorlalți vor corespunde

opiniei ascunse pe care o au despre ei înșiși.

Nevoia constantă de a demonstra (sau de a ne apăra) sinele ne îndepărtează de ceilalți și ne subminează relațiile. Așa cum spune autorul Mark Manson, „Abilitatea unei persoane de a se angaja într-o conexiune autentică este invers proporțională cu nevoia acesteia de a arăta ce poate“[6]. Accentul este pus pe satisfacerea nevoilor propriei persoane, nu a celeilalte persoane sau a relației. În desfășurarea procesului, ne lansăm adesea într-o competiție, în loc să colaborăm cu celălalt. În loc să facem parte din cercul de oameni în care avem încredere, îi ținem la distanță, adesea în sfera părerilor de care ne temem.

Industria de dezvoltare personală ne alimentează obsesia eului. Ne concentrăm pe noi înșine, excluzând totul și pe toți cei din jurul nostru. Înconjurați de sfaturi – cărți, articole, podcasturi, postări pe blog, terapeuți, influențe – căutăm neîncetat acel sfat, truc sau instrument care ne va vindeca traumele din copilărie, sau cel puțin ne va îmbunătăți șansele pe Bumble. Sesiunile de terapie se prelungesc timp de luni și ani fără să se întrevadă un final. Ne întoarcem în copilărie și o analizăm în

profunzime pentru a ne face o idee sinceră despre trecut. Căutăm neobosit în interiorul nostru cheia care ne va debloca integritatea.

Plasându-ne pe noi înșine în centrul lumii noastre, ne separăm de planeta pe care o locuim. Când ne plasăm deasupra Pământului și nu pe suprafața lui, îi epuizăm resursele, îi deteriorăm habitatele și punem planeta în pericol de supraîncălzire. Jurnalistul de mediu Richard Schiffman descrie poetic decuplarea noastră de lumea naturală: „La baza abuzului nostru asupra naturii stă credința că noi, oamenii, suntem în esență insule, străini de lumea din afara pielii noastre. Un mic zeu închis în comunitatea îngrădită a propriului craniu nu va simți prea multă responsabilitate pentru ceea ce se întâmplă în afara lui“[7].

În cultura noastră orientată spre eu, sensul și scopul sunt încorporate de individ. Responsabilitatea de a-și descoperi scopul revine fiecărei persoane în parte, în loc să fie interpretat prin relațiile pe care le avem cu alți oameni, societatea mai largă și planeta. Întrebarea la care ar trebui să reflectăm este următoarea: Suntem indivizi independenți aflați într-o relație de asociere oportunistă

unii cu alții sau sensul izvorăște din a fi în slujba comunității, a relației colective?

Mitul autonomiei

Mitul autonomiei care stă la baza culturii sinelui este o poveste captivantă și o strategie de branding eficientă, dar ascunde un adevăr fundamental: nimeni nu reușește singur. Lucrez cu unii dintre cei mai mari sportivi individuali, artiști și lideri de afaceri de pe planetă. Pentru fiecare dintre aceștia, există o recunoaștere universală că realizările remarcabile necesită echipe puternice de oameni care să lucreze împreună. Narațiunea despre geniul singuratic – Steve Jobs, Charles Lindbergh, Maica Tereza, Harriet Tubman, Ferdinand Magellan, Vincent van Gogh – care schimbă cursul istoriei prin pură inspirație, determinare și talent nu reflectă în mod adecvat realitatea.

Profesorul de la Universitatea din New York Scott Galloway arată spre realitatea care se ascunde în spatele mitului: „Persistența și plugul au «stabilit» frontiera, nu un tip alb și frumos cu un pistol și un pachet de țigări. Păzitorii de vite din fermele americane erau bărbați săraci care făceau o muncă plictisitoare și erau plătiți prost; Hollywoodul și Madison

Avenue i-au transformat în eroi care trag cu pistolul. La fel, minunile din Silicon Valley au fost construite pe baza proiectelor finanțate de guvern – cipul de calculator, internetul, mouse-ul, browserul web și GPS-ul".[8]

Autosuficiența și individualismul dur sunt inserate în psihicul occidental, cu toate acestea există o nevoie mai însemnată: nevoia umană de a aparține.

Sentimentul de apartenență

În ۱۹۹۵, doi psihologi sociali de frunte, Roy Baumeister și Mark Leary, au publicat un articol de referință în care sugerau că apartenența nu este doar o dorință aprinsă, ci o nevoie, o motivație umană profund înrădăcinată care ne modelează gândurile, sentimentele și comportamentul.[9]

Până la acel moment, sentimentul de apartenență nu fusese luat în considerare cu adevărat ca fiind un motiv declanșator de care depinde comportamentul social uman. Baumeister și Leary au postulat că dorința de acceptare socială și apartenență poate fi motivul care explică mai bine comportamentul uman decât orice alt motiv. *De ce suntem preocupați să ne facem atrăgători pentru ceilalți? De ce suntem amabili cu ceilalți? De ce primim o doză de*

dopamină când cineva apasă butonul „Îmi place“? *De ce ne contorsionăm pentru a ne integra? De ce dăm importanță felului în care suntem percepuți de ceilalți?*

Baumeister și Leary au susținut că formarea și menținerea legăturilor i-au ajutat pe strămoșii noștri să supraviețuiască și să se reproducă. Acum șase milioane de ani, un om singur nu ar fi putut supraviețui în savana africană. Am supraviețuit doar pentru că ne-am aliat și am format grupuri. În această formă de organizare puteam aduna, crește și vâna hrană, găsi parteneri, avea grijă de copii și ne puteam apăra mai bine.

A trăi în grupuri reprezenta doar jumătate din provocare. În primul rând, oamenii trebuiau să câștige acceptarea grupului. Pentru asta, trebuiau să convingă grupul să-i primească. În cuvintele lui Leary, „alături de dorința noastră de a ne afilia și de a aparține grupului, era și dorința de a face ca alte persoane să ne accepte“.

Nevoia de a aparține este inserată în creierul uman de milioane de ani. Totuși, natura noastră socială merge mai adânc decât simpla acceptare și nevoia de apartenență. Este în firea noastră să avem

drept centru al ființei pe „noi“ și nu pe „eu“.

Interconectați

Eul separat este o construcție inventată care ne separă de lumea din jurul nostru și de cea din interior. Asemănător cu ceea ce am simțit eu la doisprezece ani, simțim că ceva lipsește din viața noastră, dar nu știm exact ce. O dorință puternică de conexiune. O tristețe că ființa noastră întreagă nu este văzută. Trăim experiența singurătății în lume. Avem o sete pătrunzătoare, nesățioasă să știm că suntem importanți, să știm că aparținem. Căutăm răspunsul în exterior. Așteptăm de la ceilalți să ne spună că suntem bine, că facem de fapt parte dintr-un sistem mai cuprinzător decât noi înșine.

Totuși, nu contează ce spun sau fac alți oameni. Aceștia vă pot spune că vă iubesc. Vă pot integra într-o echipă. Vă pot aduce în organizația lor. Vă pot invita la o petrecere. Vă pot aduce mulțumiri în timpul unei ședințe de lucru. Ar putea să le placă postarea voastră de pe Instagram. Vă pot cere în căsătorie. Dar nu pot face astfel încât dorința aceasta aprinsă, care apare din credința că suntem entități separate, insule de sine stătătoare, să dispară. Ei nu

vă pot oferi sentimentul de conexiune pe care îl căutați cu atâta râvnă. Numai voi puteți.

Căutăm în afara noastră ceva ce rezidă în interiorul nostru. Suntem deconectați de adevărul fundamental că suntem prin naștere o specie socială care este interconectată cu toate lucrurile și cu fiecare ființă din jurul nostru în parte. Interdependența noastră este un fapt inexorabil de viață.[10]

Funcționăm ca o împletitură, dar relația noastră cu celălalt nu este pragmatică. Nu este bazată doar pe nevoia de a cere cu împrumut o ceașcă de zahăr de la vecinul nostru.

Suntem interdependenți la un nivel global. După cum scrie biologul evoluționist Lynn Margulis:

> Cea mai importantă descoperire a lui Darwin a subliniat că toate organismele individuale vii sunt conectate prin timp. Este mai puțin important ce comparăm, fie că este vorba de canguri, bacterii, oameni sau salamandre, cu toții avem similarități chimice incredibile... Geochimistul rus Vladimir Vernadski a demonstrat interconectivitatea organismelor vii nu doar în timp, ci și în spațiu. Dioxidul de carbon pe care-l

expirăm ca reziduu devine forța vitală pentru o plantă; la rândul lui, reziduul de oxigen al unei plante ne dă nouă viață... Dar conexiunea nu se oprește la schimbul de gaze din atmosferă. De asemenea, suntem conectați fizic și puteți vedea dovezi în acest sens oriunde vă uitați. Gândiți-vă la microorganismele unicelulare care trăiesc la capătul tubului digestiv al termitei sau la ciupercile care trăiesc în rădăcinile arborilor și plantelor. Păsările care zboară din copac în copac transportă spori de ciuperci în întreg mediul. Excrețiile lor găzduiesc o comunitate de insecte și microorganisme. Când plouă peste excremente, sporii sunt stropiți înapoi pe copac, creând astfel locuri în care viața poate începe să crească din nou.[11]

Suntem cu toții conectați la nivel atomic.

Mai important ca voi

A ne conecta la ceva mai important ca noi ne face mai puțin susceptibili față de părerile și gândurile negative care rezultă în urma separării de sine. Începem să ne asemănăm mai mult cu oceanul decât cu o mică băltoacă ușor de strămutat.

Este puțin contraintuitiv, pentru că reacția naturală este aceea de a ne concentra atenția asupra noastră atunci când ne confruntăm cu dificultăți. Ne străduim să remediem ce ne neliniștește. Paradoxal totuși, atunci când privim în afară, în loc să ne concentrăm asupra noastră, ne conectăm cu părțile mai adânci ale ființei noastre. Cu cât ne concentrăm mai mult să dezvoltăm întregul, cu atât ne simțim mai conectați. Cu cât renunțăm mai mult la noi înșine, cu atât avem mai mult acces la sinele nostru adevărat. Acest lucru poate lua forma adoptării unor obiective care se concentrează pe ceva mai mare ca noi – ceva care contribuie la bunăstarea sau sprijinul altora sau al planetei.

Când punem în practică punctele forte și virtuțile unice în direcția unui scop mai mare decât noi, recunoaștem că facem parte dintr-un ecosistem mai mare, interconectat. A avea un scop mai mare decât noi înșine este un portal către conștientizarea legăturii profunde a tuturor lucrurilor și a faptului că nu existăm în izolare. Atenția ne este distrasă de la prisma îngustă a „sinelui nostru“ către recunoașterea faptului că natura

noastră reală poate fi înțeleasă doar în contextul relației noastre cu ceilalți.

De la idee la acțiune

Pentru a vă elibera de prisma îngustă a sinelui, cultivați virtuți care sunt în slujba altor oameni. Virtuțile sunt calități sau comportamente etice pozitive care susțin standarde morale ridicate. Dezvoltarea virtuților ne determină să recunoaștem că facem parte dintr-un ecosistem interconectat care deplasează atenția de la sine spre a face bine altora. Nu cultivăm virtuți în izolare, ci în cadrul comunităților din care facem parte, inclusiv familie, școală, echipe și locul de muncă.

Dezvoltăm virtuțile în același mod în care devenim pianiști buni sau jucători de tenis buni: prin antrenament și practică. Aristotel credea că devenim ceea ce facem în mod repetat. Practica poate fi internă sau externă. Ideal ar fi să fie amândouă. Identificați o virtute pe care vă doriți să o perfecționați și elaborați un plan. Puteți alege una din lista de mai jos sau creați una. Dacă este vorba despre bunătate, atunci puneți-vă următoarea întrebare: Cum voi practica astăzi bunătatea față de ceilalți și cum o voi

practica față de mine? La sfârșitul zilei, acordați-vă o notă și/sau notați-vă câteva observații despre ce ați învățat în încercările voastre de a practica exprimarea virtuții dorite. Atât de simplu este. Exersați mușchiul virtuții!

Îndemnul de dimineață:

- Notați-vă virtutea pe care doriți să o practicați (poate fi mereu aceeași virtute).

Îndemnul de seară:

- Notați momentele din timpul zilei în care v-ați dedicat activ acestei virtuți.
- Reflectați asupra momentelor specifice (dacă există) care au fost deosebit de provocatoare pentru voi (în legătură cu virtutea), care a fost răspunsul reflexiv și cum ați dori să răspundeți în viitor la evenimente similare.
- Enumerați orice „semnale de alarmă" identificabile (numite, în psihologie, antecedente) la răspunsul vostru automat (exemplu: subalternul meu a întârziat la întâlnirea noastră privată).
- Faceți o notă despre cum ați dori să răspundeți în cazul în care acel antecedent s-ar repeta și care ar fi mai în acord cu virtutea pe care o practicați.

- Alegeți dintre următoarele abilități psihologice pe care doriți să le integrați în practica zilnică. Alegeți una sau două abilități care credeți că vă vor ajuta să fiți mai consecvenți în exprimarea virtuții pe care o practicați: exersarea respirației, exersarea încrederii în sine, conștientizarea, exersarea discuției cu sine, exersarea optimismului, îmbunătățirea strategiilor generale de recuperare, exersarea concentrării profunde.

Aici este o listă de virtuți care vă canalizează spre conexiune și vă scot din capcana egoului.

Virtuți

Generozitate

Creativitate

Recunoștință

Curaj

Iertare

Răbdare

Dreptate

Bunătate

Scop

Utilitate

Sinceritate

Modestie

Respect

PARTEA A TREIA

REDEFINIRE

11

PROVOCĂRI PENTRU CONVINGERILE ADÂNCI

Opiniile sunt făcute să fie schimbate –
altfel cum se poate ajunge la adevăr?

LORDUL BYRON

Cercetările au descoperit că avem tendința de a ignora dovezile care ne contrazic credințele, dar de ce ne protejăm atât de mult?[1] De ce este atât de dificil să ne schimbăm părerea atunci când oamenii ne contestă credințele profund înrădăcinate? Ce se întâmplă în interiorul creierului nostru în timpul acestui proces? Ce mecanisme neuronale se activează atunci când cineva respinge o idee de bază pe care o avem? Jonas Kaplan, profesor de cercetare, asistent în psihologie la Institutul Creierului și Creativității al

Universității din California de Sud, s-a aventurat în peisajul extrem de încărcat al credințelor politice pentru a afla.

Kaplan a condus un studiu cu patruzeci de adulți care s-au identificat ca liberali cu convingeri profunde.[2] Fiecare persoană a fost rugată să citească opt declarații care îi reflectau credințele politice. De exemplu, „Statele Unite ar trebui să-și reducă bugetul militar". După fiecare afirmație, participanții au citit cinci declarații scurte contradictorii care au contestat punctul de vedere original încercând să-l influențeze – în timp ce creierele lor erau scanate într-o mașină de rezonanță magnetică (MRI). Contraargumentele ca „Rusia are aproape de două ori mai multe arme nucleare active decât Statele Unite" au fost concepute să fie mai provocatoare și mai puțin faptice.

De asemenea, participanții au fost rugați să citească o serie de afirmații nonpolitice, precum „Thomas Edison a inventat becul electric". Apoi, li s-au prezentat afirmații opuse, menite să ridice unele îndoieli, de exemplu: „Brevetul lui Edison pentru becul electric a fost invalidat de Oficiul de Brevete al Statelor Unite, care a descoperit că se baza pe munca altui inventator".

Cercetătorii au inclus afirmațiile nonpolitice pentru a vedea dacă există vreo diferență în modul în care creierul procesează provocările aduse credințelor profund înrădăcinate ale oamenilor, spre deosebire de credințele pesemne mai puțin încărcate emoțional, cum ar fi rolul lui Edison în istorie.

Pentru creier, cele mai personale credințe și identitatea noastră sunt de nediferențiat

Studiul a descoperit că, atunci când credințele profund înrădăcinate ale participanților au fost contestate, a avut loc o creștere semnificativă a activității în zonele creierului responsabile de identitate (rețeaua modului implicit), răspunsul la amenințări (amigdala) și emoții (cortexul insular, sau insula). Cu cât este mai puternic atașamentul față de o credință, cu atât este mai mare activitatea în amigdală și insulă. Toți participanții au fost siguri că Edison a inventat becul electric, dar atunci când au fost confruntați cu dovezi contrare, oamenii au acceptat în general noile informații, iar semnalul (dacă a existat vreunul) în acele zone ale creierului a fost redus.

Rezultatele au dezvăluit perspective remarcabile asupra motivelor pentru care opiniile altor persoane pot fi resimțite ca o amenințare foarte puternică. Contestarea credințelor profund înrădăcinate ale cuiva activează zonele creierului asociate cu identitatea personală.

Un atac la adresa viziunilor politice ale participanților s-a înregistrat ca un atac la adresa identității lor, a sensului lor de sine.

Pentru creier, cele mai personale credințe și identitatea noastră sunt de nediferențiat.

Creierul ne protejează de părerile care ne amenință identitatea

Creierul poate reacționa la părerile care ne amenință credințele fundamentale în același mod în care reacționează la o amenințare fizică. Creierul nu face nici o distincție între corpul fizic și simțul nostru de sine. Le oferă protecție egală. Sistemele creierului, responsabile cu protejarea noastră, se activează la maximum atunci când credințele inserate în identitatea noastră sunt amenințate de părerea cuiva. După cum descrie Kaplan, „Responsabilitatea principală a creierului este să aibă grijă de corp, să-l protejeze.

Sinele psihologic este extensia creierului pentru această funcție. Atunci când simțim că sinele nostru este atacat, creierul va aplica același sistem de protecție pe care îl are, pentru a proteja corpul".[3] Creierul asigură protecție nu doar pentru siguranța noastră fizică, ci și pentru bunăstarea noastră psihologică. „Atunci când creierul consideră că ceva face parte din el însuși, fie că este vorba despre o parte a corpului sau o credință, atunci îl protejează în același fel."[4]

Dovezi ale valorii pe care creierul o acordă identității noastre pot fi găsite în securitatea neurobiologică atribuită pentru a proteja insula, o parte a cortexului frontal. Dacă ați băut vreodată o gură de lapte stricat, ați mușcat dintr-o felie de pâine înainte să vă dați seama că este acoperită de mucegai verde și pufos, sau ați deschis ușa unei toalete în aer liber care ați fi dorit să rămână închisă, ați activat insula. Gusturile și mirosurile fetide declanșează reflexul de vomă sau o agitație ușoară. Semnale neuronale sunt trimise către mușchii feței și către stomac și scuipăm din reflex acea hrană toxică sau îndepărtăm mirosul ofensator.

Starea de dezgust este un sistem psihologic care a evoluat pentru a proteja

corpul de infecții, prin comportamentul de evitare a bolilor.[5] Totuși oamenii sunt singurele animale la care insula a evoluat pentru a proteja ceva mai abstract: identitatea noastră. Partea creierului care ne spune să ne îndepărtăm de acea carne stricată pentru a ne proteja de un patogen face parte din același mecanism care ne avertizează împotriva informațiilor despre care creierul consideră că ne-ar putea afecta simțul de sine.

Când părerile altor persoane ne contestă credințele profund înrădăcinate, în special convingerile care sunt inserate în simțul de sine, rețelele neuronale care au evoluat pentru a ne proteja se activează într-o măsură mai mare. Amigdala preia controlul creierului înainte să înțelegem cu adevărat ce se întâmplă. Hormonii de stres precum adrenalina și cortizolul sunt eliberați, punând corpul în stare de alertă maximă. Insula este activată. Adesea, creierul ignoră faptele în favoarea credințelor noastre sau reconfigurează faptele pentru a se potrivi cu credințele noastre. Ne agățăm de viziunea noastră asupra lumii ca și cum supraviețuirea noastră ar depinde de ea.

Ce apărăm între ziduri sau ce dorim să separăm cu ajutorul lor?

Ne protejăm instinctiv credințele profund înrădăcinate, dar acest lucru devine problematic atunci când suntem neînduplecați în a lua în considerare idei opuse și în a examina credințele pe care le avem. Poemul „Mending Wall“ al lui Robert Frost este o meditație emoționantă asupra barierelor și credințelor care ne separă – și un apel de a le înțelege adevărata natură.

Într-un ritual anual de reparații, în fiecare primăvară, doi vecini se întâlnesc la zidul de piatră care le separă proprietățile. Pentru narator, zidul nu are nici un scop real. Nici unul dintre proprietari nu are animale pe care să le protejeze. Doar pini și livezi de meri conturează dealurile.

Înainte să ridic un zid, aș vrea să știu
Ce păstrez între ziduri sau ce vreau să separ cu ele?

De fiecare dată când naratorul încearcă să discute despre necesitatea liniei de demarcație a proprietăților prin construirea unui zid, vecinul său rostește o mantră programată, moștenită de la tatăl său, „Gardurile bune fac vecini buni“.

Acesta din urmă nu are nici un interes în a-și explora credința și dacă aceasta servește vreunui scop. Răspunsul său lipsit de curiozitate este perceput de narator ca primitiv și crud.

Cu o piatră ținută ferm în mână de partea de sus

În fiecare mână, ca un sălbatic înarmat cu piatră.

El se mișcă în întuneric, așa mi se pare mie.

Ne putem simți mai bine atunci când ne apărăm credințele în fața părerilor celorlalți, dar este important și să ne privim cu adevărat credințele. La un moment dat în viața noastră, acestea au servit unui scop, altfel nu le-am fi adoptat, dar oare ne mai sunt de folos acum? Acordați-vă câteva momente și gândiți-vă în ce moment al vieții voastre ați adoptat o credință și de ce? Apoi, întrebați-vă dacă acea credință vă este de folos? Vă ajută să vă atingeți obiectivele și să vă îndepliniți viziunea pentru viața pe care doriți să o aveți? Sau acea credință vă limitează posibilitățile?

Când oamenii ne contestă credințele profund înrădăcinate, ne putem antrena mintea să accepte că acest fapt nu este o amenințare, ci o oportunitate.

De la idee la acțiune

Iată o practică de introspecție care este mult mai provocatoare decât pare. Dacă este făcută corect, ar putea crea spațiu ca fiecare dintre noi să devină mai puțin reactiv, mai puțin defensiv și în același timp mai curios, în situațiile în care gândirea rigidă ar putea prevala.

Acordați-vă puțin răgaz și notați-vă câteva convingeri pe care le considerați adevărate. Apoi, notați și câteva convingeri despre care nu sunteți atât de siguri. Acum, identificați momentul din viață când ați adoptat acele convingeri și motivele pentru care ați făcut-o. La ce a servit convingerea respectivă în acea perioadă a vieții? Acum, cercetați dacă acea convingere vă mai este de folos și în prezent. Vă ajută să fiți cine doriți să fiți? Vă ajută să vă atingeți obiectivele și să vă îndepliniți viziunea pentru viața pe care doriți să o trăiți? Sau vă limitează posibilitățile?

12

UITE CINE VORBEȘTE

Leul nu-și întoarce capul când latră un câine mic.

Proverb african

La peste un metru optzeci și o sută treizeci de kilograme, Nate Hobgood-Chittick era un bărbat masiv, puternic, însuflețit de bucuria de a trăi. Cu toate acestea, era considerat prea mic de statură pentru a juca în linia defensivă. Nate a jucat în NFL timp de patru ani și a câștigat un Super Bowl cu echipa St. Louis Rams. Mi-a fost un prieten drag. A trecut în neființă prea devreme, la vârsta de patruzeci și șase de ani. Obișnuiam să vorbim despre viața spirituală, despre modalitățile de a ne atinge potențialul individual maxim și despre cum să oferim cel mai adecvat sprijin și să-i incităm pe ceilalți în aventurile lor de viață. Am învățat multe de la el și îmi lipsește foarte mult. Încă îi pot auzi râsul și pot simți felul în care și-a trăit viața din plin. Își iubea familia, iubea oamenii și iubea viața.

La începutul carierei lui în fotbal, Nate mi-a povestit cum era depreciat, umilit și chiar amenințat de anumiți antrenori. *Ești foarte încet. Ți-am spus de un milion de ori că nu vei ajunge la următorul nivel. De ce nu-ți iei o pauză? Până la urmă este doar o pauză. Ce este în neregulă cu tine?*

Antrenamentul emoțional abuziv poate fi dificil de recunoscut. Unii sportivi sunt dispuși să îndure orice pentru a reuși să obțină succesul. Pot interpreta greșit practicile abuzive, crezând că antrenorul lor este interesat să-i ajute să devină mai buni. Dar Nate nu era ușor de păcălit. „Mike", mi-a spus el, „nu știi cum e să fii mustrat în mod constant, cu violență, de adulți, în fața prietenilor tăi. În perioada aceea, era o parte acceptată a culturii, dar era ceva demoralizant. Nu aveam să prosper într-un astfel de mediu."

Încă de la o vârstă fragedă, Nate a inventat o unealtă inteligentă pentru a face față provocării de a distinge între părerile care îl ajutau și cele care îl puneau la pământ. Și-a dat seama că, pentru a deveni mai bun, trebuia să separe vitriolul de ideile valoroase. Nu putea să-i elimine pe antrenori, așa că și-a construit un „ecran". Când un antrenor se apropia amenințător de el sau țipa la el pe teren, singurele lucruri care rulau pe ecran erau lucrurile care îl ajutau să devină mai bun. Disprețul și negativitatea erau lăsate în seama antrenorului.

În loc să cadă în capcana de a accepta sau respinge spontan o părere, ecranul lui Nate îi oferea controlul procesului. Îi

permitea să apeleze la butonul de pauză și să evalueze, înainte de a răspunde, meritele perspectivei cuiva.

Da. Primul pas în avea o reacție față de părerile altora este, cum să zic, să nu ai nici o reacție. Faceți o pauză. Pur și simplu.

Ce urmează după ce părerea ajunge pe ecran? Cum discernem între părerile care ne pot ajuta să învățăm și să ne dezvoltăm și cele pe care încercăm încă să le înțelegem cinci ani mai târziu în ședințele de terapie?

Adesea, avem un răspuns cu două variante.

1. Ne comportăm ca și cum părerea fiecăruia contează.
2. Schimbăm direcția către celălalt capăt al spectrului și spunem că nu ne pasă deloc de părerea celorlalți.

Par a fi abordări diametral opuse, dar de fapt se întâlnesc în același loc. Dacă punem preț pe părerile fiecărui om pe care îl întâlnim, ne pierdem capacitatea de a fi deschiși și vulnerabili, de a ne asuma riscuri și de a ne depăși limitele, din cauza preocupării pentru modul în care vom fi văzuți. Pe de altă parte, atunci când încetăm să ne pese de ceea ce cred ceilalți, ne opunem rețelei sociale neurobiologice.

În orice fel, ajungem să fim deconectați de noi înșine și de oamenii din jurul nostru.

Am discutat cu cercetătoarea și autoarea Brene Brown în cadrul podcastului *Finding Mastery* despre o cale alternativă care este în concordanță cu integritatea noastră individuală și este autentică pentru natura noastră socială profundă. Brown crede că „trebuie să ne dezvoltăm capacitatea de a decide care sunt părerile care contează cu adevărat, să căutăm compania celor care ne iubesc și ne acceptă cu imperfecțiunile și vulnerabilitățile noastre".

Primul filtru a lui Brown cu privire la părerile care contează este că o persoană trebuie să fie implicată, dedicată. Cineva care se consacră unei idei, unei activități sau unei îndeletniciri, care încearcă și eșuează, „pe al cărui chip se văd urme de sudoare, praf și sânge". În opoziție, sunt părerile celor care nu se implică în viață pentru că nu pot controla rezultatul, iar în schimb împart în stânga și în dreapta insulte și critici, acestea nu vor conta niciodată.

Masa rotundă

Ecranul lui Nate este un memento că în cele din urmă fiecare individ este responsabil pentru alegerile pe care le face,

pentru părerile cu care este de acord și pentru ce hotărăște să facă cu acestea. Așa apare următoarea întrebare:

În cine avem încredere și cum decidem ce informație este sinceră, precisă și, mai presus de toate, utilă?

În loc să reacționăm imediat, putem să ne gândim la o strategie. Începeți prin a crea masa rotundă a persoanelor ale căror opinii contează pentru voi. Identificați acele două, patru, opt sau zece persoane în ale căror sfaturi aveți încredere. Ar putea fi membri ai familiei, prieteni, mentori sau experți. Cu cât sunt mai puțini, cu atât este mai bine. Oamenii pe care îi alegeți să participe la masa rotundă s-ar putea să nu fie cavaleri, dar spiritul cavaleresc poate anima relațiile dintre voi.

Pentru a avea un loc la masa rotundă, asigurați-vă că fiecare persoană este angajată să vă susțină și să vă protejeze. Întrebați-vă: Cine mă susține necondiționat? Cine vă înțelege cu adevărat, nu mă refer doar la versiunea rafinată și dichisită, ci și la versiunea tensionată, silitoare, vulnerabilă, care încearcă să înțeleagă viața pe măsură ce se desfășoară? Cine este loial adevărului? Cine este sincer? Cine a trăit o viață care să merite respectul vostru?

Masa rotundă pe care ați creat-o ar putea deveni cea mai bună buclă de feedback din viața voastră, dar aceasta nu înseamnă că opiniile celor prezenți ar trebui să fie singurele cărora să le acordați încredere. Fie că ne place sau nu, în fiecare zi suntem înconjurați din toate părțile de păreri: ale prietenilor, membrilor familiei, colegilor, partenerilor, antrenorilor, colegilor de echipă, figurilor publice, mărcilor comerciale, roboților și străinilor. Dacă am răspunde la fiecare dintre ele, ne-ar mai rămâne foarte puțin spațiu pentru propriile gânduri. Viața ar deveni un joc de „lovește cu ciocanul“ în care am fi mereu în slujba părerilor altora. Dar dacă am încerca să blocăm toate părerile celorlalți, am rata informații valoroase și oportunități de a învăța despre noi înșine. Însă nu este cu adevărat posibil să ținem la distanță părerile venite din afara noastră. Unele își găsesc calea spre noi și rămân cu noi și în general, atunci când o fac, există ceva ce putem învăța despre noi înșine.

De la idee la acțiune

Atunci când se întâmplă să aveți o reacție emoțională puternică imediată față de părerea cuiva, pozitivă sau negativă, acordați-i atenție. Rezistați tentației de a

anula sau de a reprima reacția, pentru că aceasta este plină de informații despre ce se întâmplă în interiorul vostru. Vă împovărează prin confirmarea unei idei pe care o aveați deja? Sau a activat cumva răspunsul de supraviețuire și v-a distras atenția ca trupul vostru să se pregătească pentru răspunsul de tip luptă-fugi-stai? Indiferent cum reacționați la părerea care trece dincolo de ecran, darul se regăsește în reacția voastră.

Următorul pas când vă confruntați cu o părere pe care nu o puteți demonta, sau o părere pe care o auziți în mod repetat, este să accesați înțelepciunea mesei rotunde. Expuneți-o cuiva din cercul apropiat și vedeți dacă împărtășiți același punct de vedere. Explorați împreună.

Odată ce ați primit un feedback, reflectați asupra lui. Procesul TDPC este constituit pe iluzia că nu putem avea încredere în noi înșine. Scrieți despre asta: mergeți în acel loc în care gândurile vă sunt eliberate de convenții. Poate fi camera voastră. Sau poate aveți vreun loc preferat în natură, la umbra unui stejar. Sau în acel fotoliu de piele din colț în cafeneaua pe care o frecventați. Explorați-vă reacția și gândirea care o

înconjoară. Conștientizați ce anume apărați sau acceptați.

13

TESTUL LITMUS

Îngăduie fiecărui lucru pe care îl faci sau îl spui, dar și fiecărui gând pe care îl ai, să fie asemenea gândului, vorbei și faptei unui muribund.

MARCUS AURELIUS

Cel mai mare regret al unui muribund

Timp de opt ani, australianca Bronnie Ware a fost îngrijitoare la domiciliu și a avut grijă de persoane care se aflau pe patul de moarte. Cei pe care i-a îngrijit știau că sunt grav bolnavi și cei mai mulți dintre ei mai aveau de trăit între trei și douăsprezece săptămâni. I-a ajutat să facă lucrurile pe care ei nu le mai puteau face singuri: să facă duș, să pregătească hrana, să-și mențină igiena corpului, să-și organizeze medicamentele. Treptat, și-a dat seama că cel mai important rol pe care

îl juca nu era de natură fizică, ci emoțională. Se afla acolo ca să asculte.

Se afla acolo ca să-i asculte în timp ce ei își depănau amintirile, un tip de manifestare pe care celebrul psiholog germano-american Erik Erikson îl descrie ca „o contabilizare retrospectivă a vieții până în momentul prezent“[1]. Erikson a susținut că în această a opta și ultimă etapă a dezvoltării umane, oamenii tind să reflecteze asupra a ceea ce au făcut în viață, dacă sunt sau nu satisfăcuți de modul în care au trăit și de ființa umană în care s-au transformat. Ei pleacă fie cu un sentiment de împlinire, fie cu un sentiment de regret și disperare.

Bronnie Ware a notat și catalogat retrospecțiile intime ale acestora. Mult mai mulți dintre pacienții ei plecau din această lume cu regrete. Cei care nu aveau regrete erau mult mai puțini. Aproape toate regretele erau o consecință a lipsei curajului de a trăi viața pe care și-o doriseră.

Pe primul loc între regrete se afla dorința de a fi avut curajul să fi trăit o viață autentică cu adevărat a lor, în locul unei vieți pe care alții o așteptau de la ei. Încă o dată. Cel mai mare regret al oamenilor în

apropierea morții a fost că și-au trăit viața pentru a primi încuviințarea altora.

Când petrecerea este aproape de sfârșit și toți oamenii, împreună cu părerile lor, au plecat acasă, vă veți întreba de ce le-ați acordat atât de multă putere în timpul vieții.

Nu urmărim ceea ce apreciem cel mai mult

Câștigător al Premiului Nobel, economistul Daniel Kahneman și un grup de oameni de știință au publicat în 2004 un studiu în revista *Science* care subliniază această idee.[2] Au cerut unui număr de nouă sute de femei să completeze un jurnal lung și un chestionar în care să-și detalieze activitățile zilnice și să bifeze o gamă de sentimente trăite în timpul fiecărei activități (fericire, nerăbdare, deprimare, îngrijorare, obosire etc.) pe o scală cu șapte puncte. Cercetătorii au analizat cât de multă satisfacție au obținut femeile din fiecare activitate zilnică în ceea ce privește starea lor de fericire și de plăcere.

La o primă vedere, am putea presupune că activitățile pe care femeile le-au ales voluntar le-ar oferi cea mai mare satisfacție. Dacă aleg să facă ceva, trebuie să se bucure de asta, nu-i așa? Ei bine, nu

neapărat. Femeile au raportat că obțin o satisfacție mai mare din activitățile spirituale – meditație, rugăciune, mersul la biserică – decât din vizionarea emisiunilor de la televizor. Dar petreceau de cinci ori mai mult timp în fața televizorului decât cu activitățile care le aduceau mai multă satisfacție.

Viața fără cronometru

Există o disonanță între alegerile pe care dorim să le facem și alegerile pe care le facem efectiv. De ce? Nu reușim să înțelegem că dintre toate bunurile, timpul este cel mai prețios.

Trăim ca și cum nu vom muri niciodată. Pe măsură ce ne despărțim de oameni, le spunem „Ne vedem mai târziu“, de parcă ar fi ceva inevitabil. Dar știm cu toții că, într-o bună zi, acel salut încrezător și înfumurat nu va mai exista. În cultura occidentală, moartea nu reprezintă un subiect important. Când moartea apare, este ceva ce se întâmplă altor persoane. Cu toții știm că vom muri, dar nu credem că se va întâmpla astăzi, săptămâna viitoare sau anul viitor. Am creat o viziune asupra vieții în care moartea nu este o realitate, cel puțin nu în viitorul previzibil.

Costul vieții fără un cronometru: e ușor să pierzi din vedere valorile.

Limitarea este un principiu larg acceptat în științele comportamentale. Atunci când există o cantitate limitată a unei resurse, avem tendința să o valorificăm mai mult. Moartea produce o lipsă a vieții fizice (timpul pe care îl petrecem pe această planetă). Modul în care alegem să ne folosim timpul devine cea mai semnificativă și critică decizie pe care o luăm pe parcursul vieții.

Conștiința propriei morți schimbă fundamental ceea ce prețuim și modul în care alegem să ne întrebuințăm timpul. Aceasta demască căutările fără rost, lipsite de orice importanță, pe care cultura noastră le validează. Răspunsul la postarea pe o platformă socială are oare cu adevărat importanță? A contat în vreun fel faptul că ați făcut postarea? Contează ce mașină conduceți? Contează dacă azi sunteți mulțumiți de părul vostru? Contează că sunteți puțin mai deștepți decât majoritatea oamenilor? Mai inteligenți? Mai puțin inteligenți? O structură osoasă mai bună? Are relevanță faptul că un grup de prieteni vă exclud din cercul lor? lar dacă vă acceptă, chiar vreți să petreceți timpul prețios cu ei?

Acceptarea faptului că nu vom trăi pentru totdeauna ne permite să privim cu claritate ceea ce este cu adevărat important. Vedem ce contează. Atunci când avionul cade brusc din cauza unei turbulențe și suntem momentan terifiați, nu ne gândim la discursul de la nuntă pe care nu l-am rostit așa de bine sau la rușinea de a fi fost concediați de la acel loc de muncă care nici măcar nu ne plăcea. Când dermatologul spune că vrea să facă o biopsie a petei cu formă neregulată pentru că pare a fi precanceroasă, nu ne gândim la imaginea de mare performanță pe care am construit-o cu grijă pentru colegii noștri.

Ideea unei vieți care urmează să fie întreruptă, poate pentru totdeauna, ne schimbă dramatic perspectiva, atât asupra valorii timpului, cât și asupra lucrurilor pe care le apreciem. Gândurile noastre se îndreaptă către ceea ce ne pasă cu adevărat. În acele momente, conștientizarea mortalității acționează ca un agent de curățare, spălând totul în afară de ceea ce contează cel mai mult.

Întorcându-ne la filmul *Fight Club*, Tyler Durden (interpretat de Brad Pitt) reține un lucrător de la un magazin de cartier, pe Raymond K. Hessel, și îi spune că va muri. Durden începe să cerceteze conținutul

portofelului lui Hessel, deschizând o fereastră pentru public în povestea neîmplinită și sumbră a vieții lui Hessel. Hessel se mulțumise cu o existență mediocră și nu avea nici o motivație să o schimbe. Văzându-i legitimația de student expirată, Durden își pregătește pistolul și întreabă: „Ce ai vrut să fii?“ Hessel se luptă, dar reușește să bâlbâie un răspuns: medic veterinar. Își dorise să fie medic veterinar, dar renunțase pentru că era prea dificil. Durden îi spune lui Hessel că îi păstrează licența și îi promite că, dacă nu face toate cele necesare pentru a deveni medic veterinar, îl va omorî la întoarcerea sa, în șase săptămâni.

Nimeni nu are nevoie de o iluminare în stilul *Fight Club*, dar mesajul este clar. Într-un efort de a-l trezi, Durden îl forțează pe Hessel să-și confrunte mortalitatea, pentru a ne aminti tuturor că nu avem timp de pierdut.

În ٢٠٠٥, fondatorul Apple, Steve Jobs, a exprimat un sentiment similar în discursul său sincer adresat absolvenților de la Universitatea Stanford. Jobs fusese diagnosticat cu o formă rară de cancer pancreatic în 2003, dar la momentul discursului, în 2005, cancerul era în remisie.

Amintirea faptului că voi muri în curând este cel mai important instrument pe care l-am întâlnit vreodată pentru a mă ajuta să iau deciziile pentru viața mea. Pentru că aproape totul – toate așteptările externe, toată mândria, toate sentimentele penibile de sfială sau eșec – dispare în fața morții, lăsând doar ceea ce este cu adevărat important. Amintirea că vei muri este cea mai bună modalitate pe care o cunosc pentru a evita capcana gândirii că ai avea ceva de pierdut. Suntem deja goi. Nu există nici un motiv să nu ne urmăm inima...

> Timpul fiecăruia pe acest pământ este limitat, așa că nu-l irosiți trăind viața altcuiva. Nu vă lăsați păcăliți de dogmă – ceea ce înseamnă a trăi cu rezultatele gândirii altor oameni. Nu lăsați zgomotul părerilor altora să îngroape glasul vocii interioare. Și cel mai important, aveți curajul să vă ascultați inima și intuiția. Într-un fel, ele știu deja ceea ce vreți să fiți cu adevărat. Restul este mai puțin important.[3]

Conștientizarea propriei morți i-a creat lui Jobs „privilegiul“ de a-și crea singur drumul în viață.

Împăratul roman și filosoful stoic Marcus Aurelius a exprimat ideea chiar

mai succint: „Poți renunța la viață chiar acum. Lasă această idee să determine ce faci, ce spui și ce gândești".

Nici o tradiție filosofică nu acordă o importanță mai mare reflectării asupra mortalității noastre decât stoicismul. Stoicii au învățat aproape contraintuitiv că reflectarea regulată asupra morții poate îmbunătăți enorm calitatea vieții noastre de zi cu zi.

În ۱۹۹۱, profesorul de filosofie și îndrumătorul lucrării mele de licență, John Perkins, m-a introdus în acest curent filosofic – stoicismul – și imediat am fost fascinat de natura incredibil de aplicată și de practică a primelor principii ale lui. Mai degrabă decât o idee morbidă, inevitabilitatea morții a servit drept o forță pentru stoici, care îi îndeamnă să fie recunoscători pentru timpul pe care îl au, să aprecieze fiecare zi și să fie chibzuiți în modul în care folosesc acest timp prețios. Au fost foarte clari în modul de abordare asupra ideii de timp, anume de a nu-l irosi cu lucruri pe care nu le putem schimba (moartea, părerea altora ș.a.m.d.), ci mai degrabă să se concentreze pe ceea ce este ۱۰۰٪ în controlul nostru (gândurile, cuvintele și acțiunile noastre). Prima regulă a succesului, de a lucra din interior

spre exterior, este marcată de efortul de a cunoaște foarte bine ceea ce este sub controlul nostru, aliniat valorilor noastre fundamentale și scopului nostru în viață. Moartea în sine este mult mai puțin importantă decât modul în care vrem să trăim.

În *Despre scurtimea vieții*, Seneca scrie:

> Nu este vorba despre faptul că avem la dispoziție puțin timp, ci despre faptul că îl irosim și pe acesta. Viața este suficient de lungă și a fost dată în măsură suficient de generoasă pentru a permite realizarea celor mai mari lucruri, dacă întreaga ei durată este bine investită. Dar atunci când este risipită în lux și neglijență, când nu este dedicată nici unui scop bun, forțați în cele din urmă de necesitatea supremă, percepem că a trecut înainte să fim conștienți că trece.[4]

Jeff Bezos a aplicat o perspectivă similară la Amazon. În ۲۰۱۵, la o întâlnire în Seattle, Bezos a fost întrebat despre viitorul companiei lui, în urma falimentului mai multor retaileri mari. Bezos a răspuns: „Amazon nu este prea mare pentru a eșua. De fapt, preconizez că într-o zi Amazon va eșua. Amazon va intra în faliment. Dacă privim către companiile

mari, durata lor de viață tinde să fie de peste 30 de ani, nu de peste o sută de ani".[5]

Amintindu-le că Amazon are o durată de viață limitată, Bezos nu încerca să-și îngrijoreze acționarii și angajații. În schimb, el îșI încuraja angajații să folosească această conștientizare pentru a renunța la anxietățile legate de competitori și pentru a se concentra pe ceea ce pot controla – satisfacerea clienților.

Moarte și durere dentară

Am putea crede că lucrurile care ne amintesc de moarte ne vor arunca într-o vâltoare existențială, dar nu este cazul. Psihologii Nathan DeWall și Roy Baumeister au efectuat trei experimente pentru a vedea cum au răspuns oamenii când se gândeau la propria moarte. Aproximativ jumătate dintre cei 432 de studenți voluntari au fost îndemnați să reflecteze la ce înseamnă să fii mort și să scrie eseuri despre ceea ce își închipuie că li se întâmplă în timp ce mor. Cealaltă jumătate a studenților a primit instrucțiuni să reflecteze și să scrie despre durerea dentară.

În timp ce voluntarii erau absorbiți în gânduri despre moarte și muribunzi, cercetătorii au condus o serie de teste de

vocabular, concepute pentru a accesa emoțiile inconștiente. Li s-a cerut să completeze fragmente de cuvinte precum re_e_a sau fur_ _ cu literele alese de ei. Radicalul cuvintelor a fost conceput pentru a stârni răspunsuri neutre sau pozitive emoțional, cum ar fi releva sau revela, în timp ce altele ar putea fi completate în mod neutru sau negativ – funie în comparație cu furie. Rezultatele au reflectat activitatea minții inconștiente.

Cercetătorii au descoperit că aceia care se gândeau la propria moarte nu simțeau disperare, dimpotrivă, deveneau mai fericiți. Mintea subconștientă a generat semnificativ mai multe asocieri de cuvinte pozitive decât grupul studenților care reflecta la durerea dentară. Cercetătorii cred că este un răspuns psihologic imun care ne protejează de amenințarea morții.

Ce veți regreta la finalul vieții?

Nu știm cât timp vom trăi în forma fizică, așa că haideți să planificăm ca și cum marea taină ar fi chiar la colț de stradă.

Vreți să știți ce veți regreta pe patul de moarte? Puneți-vă întrebarea: Ce regret acum? Dacă acum vă doriți să petreceți mai mult timp cu fiica de doi ani, probabil că veți avea același regret și peste patru

decenii. Dacă regretați că ați optat pentru confortul și familiaritatea locului de muncă actual, în loc să vă îndreptați privirile către stele, este probabil să aveți un regret similar în viitor. Marea diferență între acum și atunci este că aveți posibilitatea să faceți ceva în legătură cu asta.

În fiecare moment al vieții, puteți alege dacă veți juca sau nu jocul TDPC. Vă veți petrece zilele, orele și momentele prețioase gândindu-vă la părerile altora? Veți petrece acest timp, suficient de scurt pe care îl avem ca făpturi vii, preocupându-vă de ceea ce cred alții că ar trebui să spuneți, să faceți sau să simțiți?

De la idee la acțiune

Acest exercițiu este incredibil de simplu de practicat. Când vă luați la revedere de la cineva, spuneți acest lucru ca și când nu o să mai vedeți niciodată acea persoană. Luați-vă rămas-bun într-un mod în care să vă arătați recunoștința pentru timpul petrecut împreună.

Începeți cu o singură persoană, astăzi. Mâine, cu două. Lucrați metodic, pas cu pas, până când devine parte din rutina voastră zilnică.

Prin recunoașterea și acceptarea fragilității intrinseci a vieții, cultivăm o apreciere autentică pentru oamenii care ne încântă cu prezența lor, în timpul scurt petrecut pe această planetă incredibilă.

MULȚUMIRI

Lisei, dragostea vieții mele. Inima îmi tresaltă de bucurie când mă gândesc la claritatea cu care îmi împărtășești dragostea. Sunt uimit de abilitatea ta fermă de a trăi autentic. Angajamentul tău de neclintit față de familia noastră este o adiere binecuvântată, un vânt grațios și bine dozat, care ne poartă experiențele cu dragoste și curaj. Datorită ție nu mă mai rog pentru ape liniștite, ci mă rog pentru a testa mai degrabă puterea pânzelor noastre. Dragostea pe care mi-o porți m-a învățat adevăratul înțeles al acceptării. Te iubesc din toată inima.

Fiului meu, Grayson, curajul, forța și bunătatea ta mă inspiră în fiecare zi. Prezența ta este o amintire constantă despre cum să întâmpini momentul cu hotărâre, cu o notă de umor.

Familiei mele: mamei, tatălui, surorii mele pentru că au pus bazele vieții mele. Dragostea și îndrumarea voastră mi-au oferit o bază solidă și libertatea de a explora. Nanei, ai fost întotdeauna cel mai mare campion al meu. Lui Gramp, ți-ai trăit viața în felul următor: „Gândește bine pentru a fi bine". Lui Mario, Ritei, Papi, Abuela, Lori și doctorii Mora și Beers, ați fost prezenți în ultimele trei decenii în mai multe feluri decât îmi permite spațiul să scriu. Și pentru asta vă sunt recunoscător pe vecie.

Lui Kevin Lake, dăruirea ta extraordinară și neclintită a dat viață fiecărei pagini din această carte. Sunt extrem de recunoscător pentru explorarea ta profundă și sinceră a modului în care fiecare concept trăiește înăuntrul nostru, al amândurora. Ești un far călăuzitor pentru a trăi prima regulă succesului. Îți mulțumesc pentru consistența contribuției tale!

Întregii echipe de la *Finding Mastery*, vă mulțumesc că îmi împărtășiți pasiunea și scopul. Expertiza și hotărârea voastră colectivă au ridicat acest proiect dincolo de cele mai îndrăznețe visuri ale mele.

Lui Gary DeBlasio, mentorul meu, mulțumesc că ești o oglindă a adevărului.

Îndrumarea și înțelepciunea ta mi-au iluminat cu grație limitele invizibile și m-au provocat să-mi centrez atenția pe lucrarea îndreptată dinspre interior spre exterior.

Clienților mei, vă mulțumesc că mi-ați acordat încrederea celor mai profunde visuri, înțelegeri și temeri. Curajul vostru mă inspiră și consolidează impactul profund pe care îl putem avea în viețile celorlalți.

Lui Kevin Evers, editorul dedicat al acestei cărți și campion al clarității. Ai întrevăzut ce ar putea deveni această lucrare și sunt recunoscător pentru modul în care ai ghidat procesul de la începutul său până la forma actuală.

În cele din urmă, vouă, cititorilor, vă mulțumesc că v-ați încredințat mâinii călăuzitoare a unei recomandări sau procesului neprevăzut care v-a îndrumat către această carte. Sper din adâncul sufletului că timpul petrecut împreună contribuie vieții voastre într-o manieră semnificativă. Sunt profund recunoscător.

NOTE

Introducere

1. Cal Callahan, „Lauren Bay-Regula: Life as an Olympian, Mom, and Entrepreneur“, 28 ianuarie 2020, *The Great Unlearn*, podcast, https://podcasts.apple.com/us/podcast/the-great-unlearn/idl492460338?i=1000463898379
2. Când spunem că este cel mai mare constrictor al potențialului uman, recunoaștem că frica de a fi ucis, de foame sau de a-ți pierde locul de muncă sunt constrictoare mai mari. Această carte nu este despre supraviețuire, este despre calitatea vieții pe care o trăim.
3. Scott Barry Kaufman, „Sailboat Metaphor“, https://scottbarrykaufman.com/sailboat-metaphor.
4. Michael Gervais, „How to Stop Worrying about What Other People Think of You“, hbr.org, 2 mai 2019, https://hbr.org/2019/05/how-to-stop-worrying-about -what-other-people-think-of-you.
5. Lauren Regula, postare pe Instagram, 7 septembrie 2022.

Capitolul 1

1. Citat și tradus în Alexander Wheelock Thayer, *The Life of Ludwig van Beethoven: Vol. 1* [1866], ed. Henry Edward Krehbiel (New York: The Beethoven Association, 1921), 300.

2. Thayer, *Life of Beethoven*, 300.
3. Testamentul Heiligenstadt, scrisoare adresată de Beethoven fraților săi, Carl și Johann, pe 6 octombrie 1802, http://www.lvbeethoven.com/Bio/BiographyHei
4. Jan Swafford, *Beethoven: Anguish and Triumph; A Biography* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2014), 428; H.C. Robbins Landon, *Beethoven: A Documentary Story* (New York: Macmillan, 1974), 210. Medicul lui Lichnowsky, dr. Anton Weiser, relatează un moment despre Beethoven care s-a simțit ofensat că i s-a cerut să cânte la vioară în timpul unei cine.
5. Swafford, *Beethoven*, 21.
6. Swafford, *Beethoven*, 53.
7. Franz Wegeler și Ferdinand Ries, *Beethoven Remembered*. Notele biografice ale lui Franz Wegeler și Ferdinand Ries (Salt Lake City, UT: Great River Books, 1987), 39.
8. Swafford, *Beethoven*, 98–99.
9. Swafford, *Beethoven*, 128. „Parte din darul său era acea capacitate de a se retrage într-o lume interioară care îl purta dincolo de tot și de toată lumea din jurul său, îl purta, de asemenea, dincolo de legiunea de suferințe care îl asediau. Improvizând la pian și în alte situații, el găsea singurătate chiar și în companie."
10. Swafford, *Beethoven*, 98–99.

11. Testamentul Heiligenstadt.
12. David Ryback, *Beethoven in Love* (Andover, MA: Tiger Iron Press, 1996). Citat din Beethoven, anul 1817.
13. Nicholas Cook, *Beethoven: Symphony No. 9* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1993).

Capitolul 2

1. Michael Gervais, „Tune Up Your Mind – A Music Legend's Journey of Self-Evolution", *Finding Mastery*, podcast, 28 iunie 2023, https://findingmastery.com/podcasts/moby-lindsay/
2. Acesta este un citat atribuit adesea psihiatrului austriac și supraviețuitor al Holocaustului Viktor Frankl, dar are origini incerte: „Între stimul și răspuns există un spațiu. În acel spațiu stă puterea noastră de a ne alege răspunsul. În acest răspuns se află evoluția și libertatea noastră".
3. Mark Leary, „Is It Time to Give Up on Self-Esteem?", în *The Society for Personality and Social Psychology*, 9 mai 2019, https://spsp.org/news-center/character-context-blog/it-time-give-self-esteem

Capitolul 3

1. N.C. Larson *et al.*, „Physiological Reactivity and Performance Outcomes under High Pressure in Golfers of Varied Skill Levels",

prezentare susținută în cadrul *World Scientific Congress of Golf*, Phoenix, Arizona, martie 2012.

2. Thomas Hobbes, *Leviathan*, partea 1, capitolul 13, pagina 58.
3. W.B. Cannon, *Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear, and Rage: An Account of Recent Researches into the Function of Emotional Excitement* (New York: D. Appleton and Company, 1915); Keith Oatley, Dacher Keltner și Jennifer M. Jenkins, *Understanding Emotions,* ed. a II-a (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell Publishing, 2006).
4. Cannon, *Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear, and Rage*.
5. Cannon, *Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear, and Rage*.
6. Cannon, *Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear, and Rage*.
7. Cannon, *Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear, and Rage*.
8. Stephanie A. Maddox, Jakob Hartmann, Rachel A. Ross și Kerry J. Ressler, „Deconstructing the Gestalt: Mechanisms of Fear, Threat, and Trauma Memory Encoding“, în *Neuron* 102, nr. 1 (2019): 60–74.
9. Joseph E. LeDoux, „Coming to Terms with Fear“, în *PNAS* 111, nr. 8 (2014): 2871–2878.
10. Josephine Germer, Evelyn Kahl și Markus Fendt, „Memory Generalization after One-

Trial Contextual Fear Conditioning: Effects of Sex and Neuropeptide S Receptor Deficiency“, în *Behavioural Brain Research* 361, nr. 1 (2019): 159–166; Kim Haesen, Tom Beckers, Frank Baeyens și Bram Vervliet, „One-Trial Overshadowing: Evidence for Fast Specific Fear Learning in Humans“, în *Behaviour Research and Therapy* 90 (2017): 16–24.

11. Roy F. Baumeister, Ellen Bratslavsky, Catrin Finkenauer și Kathleen D. Vohs, „Bad Is Stronger Than Good“, în *Review of General Psychology* 5, nr. 4 (2001): 323–370.
12. Arun Asok, Eric R. Kandel și Joseph B. Rayman, „The Neurobiology of Fear Generalization“, în *Frontiers in Behavioral Neuroscience* 12 (2019).
13. David Watson și Ronald Friend, „Measurement of Social-Evaluative Anxiety“, în *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 33, nr. 4 (1969): 448–457.

Capitolul 4

1. Brad Rock, citat în David Fleming, „Before «The Last Dance» Scottie Pippen Delivered Six Words of Trash Talk That Changed NBA History“, ESPN, 15 mai 2020, https://www.espn.eom/nba/story/_/id/29166548/last-dance-scottie-pippen-delivered-six-words-trash-talk-changed-nba-history.

2. Nina Strohminger, Joshua Knobe și George Newman, „The True Self: A Psychological Concept Distinct from the Self“, în *Association for Psychological Science* 12, nr. 4 (2017): 551–560.
3. Michael A. Hogg și Dominic Abrams, *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes* (Londra: Routledge, 1998).
4. *Fight Club*, regizat de David Fincher, 1999.
5. Lewis Carroll, *Alice's Adventures in Wonderland* (New York, Boston: T.Y. Crowell & Co., 1893).
6. Dicționar de psihologie APA.
7. Paul Blake, „What's in a Name? Your Link to the Past“, BBC, 26 aprilie 2011, https://www.bbc.co.uk/history/familyhistory/get
8. Zygmunt Bauman, „Identity in the Globalising World“, în *Social Anthropology* 9, nr. 2 (2001): 121–129; Anthony Giddens, *The Consequences of Modernity* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1991).
9. Jeffrey J. Arnett, „The Psychology of Globalization“, în *American Psychologist* 57, nr. 10 (2002): 774–783.
10. Michael Lipka, „Why America's «Nones» Left Religion Behind“, Pew Research Center, 24 before August 2016, https://www.pewresearch.org/fact-

tank/2016/08/24/why-americas-nones-left-religion-behind/
11. Regula celor zece mii de ore, popularizată de Malcolm Gladwell, nu se aliniază precis cu cercetarea originală a lui Anders Ericsson privind dezvoltarea expertizei.
12. Nadia Shafique, Seema Gul și Seemab Raseed, „Perfectionism and Perceived Stress: The Role of Fear of Negative Evaluation“, în *International Journal of Mental Health* 46, nr. 4 (2017): 312–326.
13. Conversație cu dr. Ben Houltberg, 9 martie 2021.
14. Albert Bandura, *Self Efficacy: The Exercise of Control* (New York: W.H. Freeman and Company, 1997), 3.
15. Adrian Gray, „Missy Franklin on Being a Champion in Victory and Defeat“, *Finding Mastery,* podcast, 4 decembrie 2019, https://podcasts.apple.com/kw/podcast/missy-franklin-on-being-a-champion-in-victory-and-defeat/id1025326955?i=1000458624052
16. Benjamin W. Walker și Dan V. Caprar, „When Performance Gets Personal: Towards a Theory of Performance-Based Identity“, în *The Tavistock Institute* 73, nr. 8 (2019): 1077–1105.
17. Joseph Campbell, *Reflections on the Art of Living: A Joseph Campbell Companion* (New York: Harper Perennial, 1995).

18. Dan Gilbert, „The Psychology of Your Future Self“, TED Talk, 2014, https://www.ted.com/talks/dan_gilbert_the_psyc
19. Jordi Quoibach, Daniel T. Gilbert și Timothy D. Wilson, „The End of History Illusion“, în *Science* 339, nr. 6115 (2013): 96–98.
20. Robbie Hummel și Jeff Goodman, „Jim Nantz Joins 68 Shining Moments to Discuss His Most Famous Calls, Giving Out Ties and His Favorite March Memories“, *68 Shining Moments* podcast, martie 2021, https://open.spotify.com/episode/3EbQCv7eHwS

Capitolul 5

1. William James, „The Conscious Self“, în William James, *The Principles of Psychology*, vol. 1 (Boston: Harvard University Press, 1892).
2. Jennifer Crocker și Connie T. Wolfe, „Contingencies of Self-Worth“, *Psychological Review* 108, nr. 3 (2001): 593–623.
3. Crocker și Wolfe, „Contingencies of Self-Worth“.
4. Jennifer Crocker, „The Costs of Seeking Self-Esteem“, în *Journal of Social Issues* 58, nr. 3 (2002): 597–615.
5. Crocker, „The Costs of Seeking Self-Esteem“.
6. Charles S. Carver și Michael F. Scheier, *On the Self-Regulation of Behavior* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998); Jennifer Crocker și Lora E. Park, „Seeking Self-

Esteem: Construction, Maintenance, and Protection of Self-Worth“, ciornă de lucru din cadrul University of Michigan, 1 ianuarie 2003.

7. Roy F. Baumeister, Ellen Bratslavsky, Mark Muraven și Dianne M. Tice, „Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?“, *Journal oj Personality and Social Psychology 7,* nr. 5 (1998): 1252–1265; Roy F. Baumeister, Brad J. Bushman, și W. Keith Campbell, „Self-Esteem, Narcissism, and Aggression: Does Violence Result from Low Self-Esteem or from Threatened Egotism?“, în *Current Directions in Psychological Science* 9, nr. 1 (2000): 26–29; Michael H. Kernis și Stefanie B. Waschull, „The Interactive Roles of Stability and Level of Self-Esteem: Research and Theory“, în Mark P. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 27 (Cambridge, MA: Academic Press, 1995), 93–141.
8. Rick Hanson, *Buddha's Brain: The Practical Neuroscience of Love, Happiness and Wisdom* (Oakland, CA: New Harbinger Publications, 2009).
9. Albert Bandura, *Social Learning Theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977).
10. Avi Assor, Guy Roth și Edward L. Deci, „The Emotional Costs of Parents' Conditional Regard: A Self-Determination Theory

Analysis“, în *Journal of Personality* 72, nr. 1 (2004): 47–88.

11. Ece Mendi și Jale Eldeleklioglu, „Parental Conditional Regard, Subjective Well-Being and Self-Esteem: The Mediating Role of Perfectionism“, în *Psychology* 7, nr. 10 (2016): 1276–1295.
12. Dare A. Baldwin și Louis J. Moses, „Early Understanding of Referential Intent and Attentional Focus: Evidence from Language and Emotion“, în Charlie Lewis și Peter Mitchell (ed.), *Childrens Early Understanding of Mind: Origins and Development* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1994), 133–156; Richard M. Ryan, Edward L. Deci și Wendy S. Grolnick, „Autonomy, Relatedness, and the Self: Their Relation to Development and Psychopathology“, în Dante Cicchetti și Donald J. Cohen (ed.), *Developmental Psychopathology, Volume 1: Theory and Method* (Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 1995), 618–665; Susan Harter, „Causes and Consequences of Low Self-Esteem in Children and Adolescents“, în Roy Baumeister (ed.) *Self-Esteem: The Puzzle of Low Self-Regard* (New York: Plenum Press, 1993), 87–116.
13. Tim Kasser, Richard M. Ryan, Charles E. Couchman și Kennon M. Sheldon, „Materialistic Values: Their Causes and

Consequences“, în Tim Kasser și Allen D. Kanner (ed.), *Psychology and Consumer Culture: The Struggle for a Good Life in a Materialistic World* (Washington, DC: American Psychological Association, 2004), 11–28.
14. Rory Sutherland, „Life Lessons from an Ad Man“, TED Talk, 2008, https://www.ted.com/talks/rory_sutherland_life_

Capitolul 6

1. Timothy D. Wilson et al., „Just Think: The Challenges of the Disengaged Mind“, în *Science* 345, nr. 6192 (2014): 75–77.
2. A nu se confunda cu Depeche Mode, o trupă de muzică electronică din anii ’80.
3. Marcus Raichle intervievat de Svend Davanger, „The Brain’s Default Mode Network–What Does It Mean to Us?“, în *The Meditation Blog*, 9 martie 2015, https://www.themeditationblog.com/the-brains-default-mode-network-what-does-it-mean-to-us/
4. Randy L. Buckner, „The Serendipitous Discovery of the Brains Default Network“, în *Neuroimage* 62 (2012): 1137–1147
5. Marcus E. Raichle și Abraham Z. Snyder, „A Default Mode of Brain Function: A Brief History of an Evolving Idea“, în *Neuroimage* 37 (2007): 1083–1090.
6. Interviu Raichle, „Brain’s Default Mode“.

7. Marcus E. Raichle și Debra A. Gusnard, „Appraising the Brains Energy Budget“, în *PNAS* 99, nr. 16 (2002): 10237–10239; Camila Pulido și Timothy A. Ryan, „Synaptic Vesicle Pools Are a Major Hidden Resting Metabolic Burden of Nerve Terminals“, în *Science Advances* 7, nr. 49 (2021).
8. Matthew A. Killingsworth și Daniel T. Gilbert, „A Wandering Mind Is an Unhappy Mind“, în *Science* 330, nr. 6006 (2010): 932.
9. Barbara Tomasino, Sara Fregona, Miran Skrap și Franco Fabbro, „Meditation-Related Activations Are Modulated by the Practices Needed to Obtain It and by the Expertise: An ALE Meta-Analysis Study“, în *Human Neuroscience* 6 (2012); Judson A. Brewer *et al.*, „Meditation Experience Is Associated with Differences in Default Mode Network Activity and Connectivity“, în *PNAS* 108, nr. 50 (2011): 20254–20259.
10. Jon Kabat-Zinn, „Some Reflections on the Origins of MBSR, Skillful Means, and the Trouble with Maps“, în *Contemporary Buddhism* 12, nr. 1 (2011): 281–306.
11. Jon Kabat-Zinn, „Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future“, în *Clinical Psychology: Science and Practice* 10, nr. 2 (2003): 144–156.

Capitolul 7

1. Thomas Gilovich, Victoria H. Medvec și Kenneth Savitsky, „The Spotlight Effect in Social Judgment: An Egocentric Bias in Estimates of the Salience of Ones Own Actions and Appearance“, în *Journal of Personality and Social Psychology* nr. 2 (2000): 211–222.
2. Gilovich, Medvec și Savitsky, „Spotlight Effect in Social Judgment“.
3. Gilovich, Medvec și Savitsky, „Spotlight Effect in Social Judgment“.
4. Thomas Gilovich, „Differential Construal and the False Consensus Effect“, în *Journal of Personality and Social Psychology* 59 nr. 4 (1990): 623–634.
5. Amos Tversky și Daniel Kahneman, „Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases“, în *Science* 185, nr. 4157 (1974): 1124–1131.

Capitolul 8

1. „Theory of Mind“, Harvard Medical School News and Research, 27 ianuarie 2021, https://hms.harvard.edu/news/theory-mind
2. William Ickes, „Everyday Mind Reading Is Driven by Motives and Goals“, în *Psychological Inquiry* 22, nr. 3 (2011): 200–206.
3. Nicholas Epley, *Mindwise: Why We Misunderstand What Others Think, Believe, Feel, and Want* (New York: Vintage, 2015).

4. Epley, *Mindwise*.
5. Belinda Luscombe, „10 Questions for Daniel Kahneman“, în *Time*, 28 noiembrie, 2011, https://content.time.com/time/magazine/article/
6. Tal Eyal, Mary Steffel și Nicholas Epley, „Perspective Mistaking: Accurately Understanding the Mind of Another Requires Getting Perspective, Not Taking Perspective“, în *Journal of Personality and Social Psychology* 114, nr. 4 (2018): 547–571.
7. Dale Carnegie, *How to Win Friends and Influence People* (New York: Simon & Schuster, 2009).
8. Nicholas Epley, „We All Think We Know the People We Love. We're All Deluded“, în *Invisibilia*, NPR, 22 martie 2018, https://www.npr.org/sections/health-shots/2018/03/22/594023688/invisibilia-to-understand-another-s-mind-get-perspective-don-t-take-it
9. V.S. Ramachandran, *A Brief Tour of Human Consciousness* (New York: Pi Press, 2004), 3.
10. Epley, „We All Think We Know the People We Love“.
11. Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Llfe* (New York: Anchor Books, 1959).

Capitolul 9

1. Leo Benedictus, „#Thedress: Its Been Quite Stressful to Deal with It... We Had a Falling-

Out/“, în *Guardian*, 22 decembrie 2015, https://www.theguardian.com/fashion/2015/dec/ internet-divided-cecilia-bleasdale-black- blue-white-gold.html

2. „Optical Illusion: Dress Colour Debate Goes Global“, BBC News, 27 februarie 2015, https://www.bbc.com/news/uk-scotland-highlands-islands-31656935; Benedictus, „#Thedress“; Terrence McCoy, „The Inside Story of the «White Dress, Blue Dress» Drama That Divided a Planet“, în *Washington Post*, 27 februarie 2015, https://www.washingtonpost.com/news/morning mix/wp/2015/02/27/the-inside-story-of-the-white-dress-blue-dress-drama-that-divided-a-nation/; Claudia Koerner, „The Dress Is Blue and Black, Says the Girl Who Saw It in Person“, BuzzFeed News, 26 februarie 2015, https://www.buzzfeednews.com/article/claudiak dress-is-blue-and-black-says-the-girl-who-saw-it-in-pers.
3. Pascal Wallisch, „Illumination Assumptions Account for Individual Differences in the Perceptual Interpretation of a Profoundly Ambiguous Stimulus in the Color Domain: The Dr *cssfl*“, în *Journal of Vision 17,* nr. 4 (2017): 5; Christoph Witzel, Chris Racey, J. Kevin O’Regan, „The Most Reasonable Explanation of «The Dress»: Implicit

Assumptions about Illumination“, în *Journal of Vision* 17, nr. 2 (2017): 1.

4. Chris Shelton, „Let's Get into Neuroscience with Dr. Jonas Kaplan“, *Sensibly Speaking,* podcast, https://www.youtube.com/watch?v=^_dP16N KI1M4, 41:00.
5. Jonas Kaplan, „This Is How You Achieve Lasting Change by Rewiring Your Beliefs“, Impact Theory, 25 noiembrie 2021, https://impacttheory.com/episode/jonas-kaplan/.
6. Christopher Chabris și Daniel Simons, *The Invisible Gorilla: And Other Ways Our Intuitions Deceive Us* (New York: Crown Publishers, 2011).
7. James Alcock, *Belief: What It Means to Believe and Why Our Convictions Are So Compelling* (Amherst, NY: Prometheus Books, 2018).
8. Joshua Klayman și Young-won Ha, „Confirmation, Disconfirmation, and Information in Hypothesis Testing“, în *Psychological Review* 94, nr. 2 (1987): 211–228.
9. Richard E. Nisbett și Timothy D. Wilson, „Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes“, în *Psychological Review* 84, nr. 3 (1977): 231–259.
10. Francis Bacon, *The New Organon, or True Directions Concerning the Interpretation of Nature,* 1620.

11. Drake Baer, „Kahneman: Your Cognitive Biases Act Like Optical Illusions“, *New York Magazine*, 13 ianuarie 2017, https://www.thecut.com/2017/01/kahneman-biases-act-like-optical-illusions.html.
12. Baer, „Kahneman“.

Capitolul 10

1. Jeff Pearlman, *Love Me, Hate Me: Barry Bonds and the Making of an Antihero* (New York: HarperCollins: 2006); Jeff Pearlman, „For Bonds, Great Wasn't Good Enough“, ESPN, 14 martie 2006, https://www.espn.com/mlb/news/story?id=2368395.
2. A.W. Tucker, „The Mathematics of Tucker: A Sampler“, în *The Two-Year College Mathematics Journal* 14, nr. 3 (1983): 228–232.
3. Varda Liberman, Steven M. Samuels și Lee Ross, „The Name of the Game: Predictive Power of Reputations versus Situational Labels in Determining Prisoner's Dilemma Game Moves“, în *Personality and Social Psychology Bulletin* 30, nr. 9 (2004): 1175–1185.
4. Matthew Lieberman, „The Social Brain and the Workplace“, Talks at Google, 4 februarie 2019, https://www.youtube.com/watdb7vHi7UR9JwQEYk.

5. Alexis de Tocqueville, *Democracy in America, Volume 11,* traducere în limba engleză de Henry Reeve, 1840.
6. Mark Manson, „9 Steps to Hating Yourself a Little Less“, Mark Manson blog, 26 august 2016, https://markmanson.net/hate-yourself.
7. Richard Schiffman, „We Need to Relearn That Were a Part of Nature, Not Separate from It“, billmoyers.com, 2 martie 2015.
8. Scott Galloway, „The Myth–and Liability–of Americas Obsession with Rugged Individualism“, Marker, 15 martie 2021, https://medium.com/marker/the-myth-and-liability-of-americas-obsession-with-rugged-individualism-cf0ba80c2a05.
9. Roy F. Baumeister și Mark R. Leary, „The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation“, în *Psychological Bulletin 117*, nr. 3 (1995): 497–529.
10. Baumeister și Leary, „The Need to Belong“.
11. Jonathan White, *Talking on the Water: Conversations about Nature and Creativity* (San Antonio, TX: Trinity University Press, 2016).

Capitolul 11

1. Charles G. Lord, Lee Ross și Mark R. Lepper, „Biased Assimilation and Attitude Polarization: The Effects of Prior Theories on Subsequently Considered Evidence“, în

Journal of Personality and Social Psychology 37, nr. 11 (1979): 2098–2109.
2. Jonas T. Kaplan, Sarah I. Gimbel și Sam Harris, „Neural Correlates of Maintaining One's Political Beliefs in the Face of Counter evidence", în *Scientific Reports* 6 (2016): 39589.
3. Brian Resnick, „A New Brain Study Sheds Light on Why It Can Be So Hard to Change Someone's Political Beliefs", Vox, 23 ianuarie 2017, https://www.vox.com/science-and-health/2016/12/28/14088992/brain-study-change-minds.
4. Jacqueline Howard, „This Is Why You Get Worked Up about Politics, According to Science", CNN, 3 ianuarie 2017, https://www.cnn.com/2017/01/03/health/politica brain/index.html.
5. Valerie Curtis, Michael de Barra și Robert Aunger, „Disgust as an Adaptive System for Disease Avoidance Behaviour", în *Philosophical Transactions of the Royal Society B 366*, nr. 1563 (2011): 389–401.

Capitolul 13

1. Erik Erikson, *The Life Cycle Completed* (New York: W.W. Norton, 1982), 112.
2. Daniel Kahneman *et al.*, „A Survey Method for Characterizing Daily Life Experience: The Day Reconstruction Method", în *Science 306,* nr. 5702 (2004): 1776–1780; Daniel Kahneman

et al., „The Day Reconstruction Method (DRM): Instrument Documentation“, iulie 2004, https://dornsife.usc.edu/assets/sites/780/docs/dr
3. Steve Jobs, *Commencement Address*, Stanford University, 12 iunie 2005, https://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/.
4. Seneca, *On the Shortness of Life*.
5. Eugene Kim, „«One Day, Amazon Will Fail» but Our Job Is to Delay It as Long as Possible“, CNBC, 15 noiembrie 2018.

DESPRE AUTORI

ıLbeIiefs-

Dr. Michael Gervais este unul dintre cei mai titrați psihologi în domeniul sportului de înaltă performanță din lume. Printre clienții săi se numără deținători de recorduri mondiale, olimpici, artiști și muzicieni recunoscuți la nivel internațional, cei mai valoroși jucători din fiecare sport major și directori generali din topul *Fortune 100*. Este, de asemenea, fondatorul *Finding Mastery*, o agenție de consultanță în psihologia sportului de înaltă performanță, gazda podcastului *Finding Mastery* și co-creatorul

Institutului de Știință a Performanței de la Universitatea din California de Sud.

Kevin Lake este Chief Creative Officer la
m_documentation_july_2004.pdf.
Finding Mastery. A colaborat cu unii dintre cei mai importanți interpreți din lume. A produs *Gleason*, un documentar de lungmetraj care a fost selectat pentru un Premiu Oscar. A creat și produs *Playing It Forward* în parteneriat cu Robert Downey Jr. și Susan Downey. Timp de șapte ani a condus divizia de film a lui Mel Gibson, Icon Productions.